Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Rapport ministériel sur le rendement

2009-2010

Copie originale signée par

L'honorable Stockwell Day, c.p., député
Président du Conseil du Trésor

Table des matières

Message du président 1

Section I: Survol du ministère 3

- Raison d'être 3
- Responsabilités 3
- Sommaire du rendement 10
- Analyse des tendances 24

Section II: Analyse des activités de programme par résultat stratégique 26

- Résultat stratégique 26
- Activité de programme 1 : Élaboration et surveillance de la politique de gestion 26
- Activité de programme 2 : Gestion des dépenses et surveillance financière 34
- Activité de programme 3 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique 39
- Activité de programme 4 : Services internes 40

Section III: Renseignements supplémentaires 45

- Principales données financières 45
- Autres éléments d'intérêt 46
- Liste des tableaux supplémentaires 47

Message du président

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport ministériel sur le rendement 2009-2010* du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Les Canadiens peuvent être fiers des solides résultats économiques et financiers de leur pays – des résultats qui sont ancrés dans les politiques que notre gouvernement a adoptées pour faire face à la récession mondiale. Pendant cette période difficile, le Secrétariat a joué un rôle important, particulièrement en facilitant la mise en œuvre du *Plan d'action économique du Canada*, l'un des plans de stimulation les plus vastes du monde industrialisé.

L'économie demeure notre principale priorité. Nous nous employons à mener à terme le Plan d'action économique et à équilibrer le budget. Nous avons un plan clair en trois points pour contenir les coûts du gouvernement du Canada, y compris le gel des budgets de fonctionnement des organismes fédéraux et les examens stratégiques continus des dépenses ministérielles. Ces mesures, parmi d'autres réductions ciblées, nous permettront de rétablir l'équilibre budgétaire d'ici 2014-2015.

Nous avons aussi pris des mesures pour accroître la responsabilité et la transparence au gouvernement. Par exemple, à compter de l'exercice 2011-2012, les ministères fédéraux et les sociétés d'État publieront des rapports financiers trimestriels, ce qui permettra aux parlementaires et aux citoyens canadiens d'être mieux informés sur les dépenses publiques.

Enfin, notre gouvernement a continué à réduire les formalités administratives internes inutiles. Au moyen de règles et de rapports ingénieux, bien des progrès ont été accomplis en vue de simplifier le processus décisionnel pour garantir la prestation de services rapides aux Canadiens.

J'invite tous les Canadiens à lire ce rapport pour constater les progrès que nous réalisons afin de faire en sorte que leur argent soit dépensé judicieusement, prudemment et équitablement.

Copie originale signée par

L'honorable Stockwell Day, c.p., député
Président du Conseil du Trésor

Section I : Survol du ministère

Raison d'être

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (le Secrétariat) est l'organe administratif du Conseil du Trésor. En cette qualité, il appuie les ministres du Conseil du Trésor et renforce le mode de gestion du gouvernement afin de mieux servir les Canadiens et d'assurer l'optimisation des ressources dans le cadre des dépenses gouvernementales.

Responsabilités

Le Secrétariat, de concert avec l'École de la fonction publique du Canada, le Commissariat au lobbying du Canada et le Commissariat à l'intégrité du secteur public, forme le portefeuille des organisations qui soutiennent le Conseil du Trésor.

Le Secrétariat formule des recommandations et appuie le Conseil du Trésor dans chacun de ses rôles en lui donnant des conseils sur les politiques, les directives, les règlements et les dépenses de programme qui favorisent la bonne gestion des ressources gouvernementales. Le Secrétariat assure également le leadership et la prestation d'orientation quant aux fonctions de gestion des ministères et organismes, tout en respectant la responsabilité première des administrateurs généraux, laquelle consiste à gérer leurs organisations et leur rôle d'administrateurs des comptes.

Le Conseil du Trésor est un comité de ministres investi d'une vaste gamme de responsabilités de gestion de l'excellence, d'élaboration de politiques et de surveillance du budget. À titre de gestionnaire général de l'administration publique, il exerce les trois principaux rôles suivants :

- Il est le **conseil de gestion** du gouvernement, responsable de promouvoir l'amélioration du rendement de la direction, d'élaborer des politiques et d'établir les priorités de gestion des biens et des ressources gouvernementales, en plus de superviser la fonction de réglementation du gouvernement.
- Il est le **service du budget** du gouvernement, chargé d'étudier et d'approuver les plans de dépenses proposés par les ministères et les organismes, d'assurer la gestion financière et de produire les rapports financiers.
- Il est responsable de la **gestion des ressources humaines** et fait office d'employeur de l'administration publique centrale.

Au Secrétariat, le Bureau du contrôleur général du Canada assure l'orientation, le leadership et le renforcement des capacités à l'échelle du gouvernement dans les domaines de la gestion financière, de la vérification interne et de la gestion des biens. Le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines appuie la gestion des ressources humaines pour l'ensemble de la fonction publique, notamment en ce qui concerne les relations de travail, la rémunération, les pensions et les avantages sociaux ainsi que les politiques en milieu de travail. La Direction du dirigeant principal de l'information assure

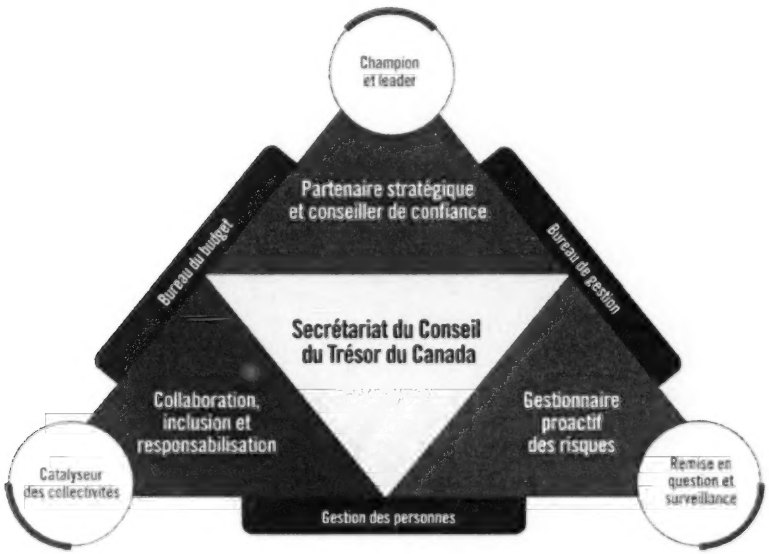
l'orientation stratégique et le leadership de la recherche pangouvernementale de l'excellence en gestion de l'information (GI) et en technologie de l'information (TI).

Dans ses relations avec les ministères, les organismes et les sociétés d'État qui relèvent du gouvernement fédéral, le Secrétariat joue trois rôles centraux :

- un rôle de catalyseur pour aider les organisations à améliorer leur rendement en gestion;
- un rôle de surveillance incluant l'établissement de politiques et de normes, ainsi que la production de rapports sur la gestion globale et sur le rendement budgétaire du gouvernement;
- un rôle de leader pour promouvoir et définir l'excellence dans la gestion du secteur public.

Le diagramme suivant illustre la façon du Secrétariat de s'acquitter de ces trois rôles et d'appuyer le Conseil du Trésor.

Comment le Secrétariat travaille en collaboration avec les organismes



Le programme de changement du Secrétariat

Le programme de changement a été établi en 2007 pour permettre au Secrétariat de réagir à l'égard du contexte du changement de la fonction publique et d'adopter une approche stratégique plus sensible au risque et axée sur la gestion. Le programme de changement visait à renforcer le rôle de catalyseur du Secrétariat auprès des dirigeants et des organismes fédéraux dans leur quête de l'excellence en gestion. En plus de travailler dans un esprit de collaboration,

d'inclusion et d'habilitation, le Secrétariat et l'ensemble de ses employés agissent à titre de partenaires stratégiques, de conseillers de confiance et de gestionnaires proactifs des risques.

Les fonctions du Secrétariat ont une incidence directe sur la capacité et la qualité de la gestion de la fonction publique fédérale, ainsi que sur l'efficience et l'efficacité de l'exécution des programmes et des services gouvernementaux. Les lois, notamment la *Loi fédérale sur la responsabilité*, et les modifications apportées aux politiques du Conseil du Trésor ont investi les administrateurs généraux d'une nette responsabilité quant aux ressources des ministères et organismes. Le rôle du Secrétariat évolue pour permettre aux administrateurs généraux de tirer parti de leur plus grande marge de manœuvre en gestion de façon à optimiser leur rendement.

Contexte opérationnel

L'exercice 2009-2010 a été marqué par un ralentissement économique à l'échelle planétaire. Le gouvernement du Canada a réagi dans le budget fédéral de 2009 en proposant un Plan d'action économique (PAE) de deux ans visant à instaurer des stimulants économiques immédiats tout en favorisant la croissance à long terme. La nécessité d'offrir de tels stimulants constituait un défi unique pour le gouvernement et le Secrétariat. Le succès avec lequel le PAE a été mis en œuvre dans sa première année a aidé le Canada à être un des chefs de file de la relance économique mondiale. À la fin de l'année, cette position de force a permis au gouvernement d'opter pour une réduction des dépenses afin de contrer le déficit budgétaire.

Parallèlement aux difficultés économiques mondiales qui touchaient les Canadiens et le gouvernement, la fonction publique continuait d'être le reflet des changements démographiques et technologiques. Le renouvellement du milieu de travail a continué d'exiger que l'on se concentre sur la collaboration, la technologie, l'innovation, les systèmes administratifs et la gestion du savoir. La fonction publique a également continué d'éprouver d'importants problèmes de recrutement et de maintien en poste à tous les niveaux en raison du grand nombre de départs à la retraite et de la mobilité accrue des fonctionnaires dans l'ensemble des ministères.

En plus de relever ces défis en 2009-2010, le gouvernement a coordonné la réaction du Canada à la pandémie de grippe H1N1 et donné des conseils à la population canadienne et aux fonctionnaires de l'administration fédérale (voir l'encadré « Réaction à la pandémie de grippe H1N1 »).

Réaction à la pandémie de grippe H1N1

Le gouvernement du Canada a établi une stratégie nationale coordonnée de réaction à la pandémie de grippe H1N1 en coopération avec les autres ordres de gouvernement. Dans son rôle d'employeur, le Secrétariat a offert des avis et conseils sur la pandémie aux ministères et organismes au sujet des questions concernant les employés et il a coordonné les communications avec les employés du secteur public.

Analyse des risques

Le Profil de risque ministériel (PRM), établi chaque année, est un élément clé des pratiques intégrées de gestion des risques du Secrétariat. C'est un outil important de prise de décisions qui fournit des renseignements sur les risques potentiels auxquels le Secrétariat est exposé et sur les mesures appropriées à prendre pour affronter ces mêmes risques.

Pour 2009-2010, neuf risques ministériels ont été cernés, puis mis en rapport avec les activités de programme. Deux de ces risques étaient analysés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP). Le fait de ne pas avoir la capacité financière nécessaire pour obtenir les résultats attendus constituait le premier risque. Le Secrétariat a réagi en renforçant l'affectation des ressources grâce à la planification intégrée des activités. Le second risque était représenté par le fait que le Secrétariat n'avait pas suffisamment de personnel compétent pour atteindre ses objectifs. Ce risque est attribuable à divers facteurs démographiques, dont le grand nombre de hauts fonctionnaires qui devraient prendre leur retraite. Des mesures ont été prises pour atténuer efficacement ce risque, notamment l'élaboration d'un plan de ressources humaines (RH) à plus long terme, l'établissement d'une stratégie dynamique de recrutement et de dotation, et l'adoption d'une stratégie d'apprentissage à l'échelle du Secrétariat pour appuyer le perfectionnement des employés.

Le Secrétariat a relevé deux grands défis au cours de l'exercice, soit la mise en œuvre des mesures d'incitation du budget fédéral de 2009 : le *Plan d'action économique du Canada* (PAE) et l'exécution de deux transitions organisationnelles. Ces défis ont eu une incidence sur la charge de travail inhérente aux activités de programme 1 et 4, c'est-à-dire Élaboration et surveillance de la politique de gestion et Services internes. Les défis associés à la mise en œuvre du budget fédéral de 2009 ont été surmontés en s'appuyant sur les connaissances antérieures des ministères et organismes. On a eu recours à une approche axée sur le risque pour accélérer l'approbation des présentations au Conseil du Trésor tout en s'assurant d'avoir fait preuve de toute la diligence raisonnable.

Le Secrétariat est également parvenu, dans une grande mesure, à contrer les risques connexes à la transition des services ministériels et à la fusion de l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC), comme l'indique l'encadré « Changement organisationnel ». Toutefois, comme il faut s'y attendre avec

Changement organisationnel

L'exercice 2009-2010 était une période de transition organisationnelle et de regroupement pour le Secrétariat. La création du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines a regroupé l'ancienne Agence de la fonction publique du Canada et des éléments importants du Secrétariat qui étaient chargés des pensions et des avantages sociaux, des relations de travail et de la rémunération afin de simplifier la gestion des ressources humaines dans toute la fonction publique. En outre, les fonctions des services ministériels qui relevaient auparavant du ministère des Finances du Canada ont été intégrées dans le Secrétariat.

les grands changements organisationnels, certains objectifs n'ont pas été entièrement atteints au cours de l'exercice. La rubrique « Leçons retenues : Renouvellement des politiques – gestion des ressources humaines » de la section II contient d'autres renseignements sur cette question. Pour faciliter les transitions, le Secrétariat a mis en œuvre des stratégies d'atténuation, lesquelles incluent l'élaboration d'ententes de services, l'établissement des priorités et la restructuration des charges de travail pour alléger quelque peu le fardeau, ainsi que la dotation de postes critiques.

Le Secrétariat a réalisé d'importants progrès quant à la documentation des processus intégrés de gestion des risques et à l'amélioration de ses résultats. Pour y parvenir, il a appliqué les leçons retenues et travaillé en collaboration avec le comité de vérification ministériel.

L'année à l'étude

Plan d'action économique

Le PAE du Canada a été une occasion unique pour le Secrétariat. En effet, il a fallu fournir des efforts considérables pour accélérer la communication de l'information et des conseils aux ministres afin que l'approbation du financement des initiatives du PAE se fasse en temps opportun, et ce, tout en faisant preuve de la diligence raisonnable et en respectant les exigences des politiques. Étant donné qu'il fallait accélérer le processus de mise en œuvre, un total de 85 p. 100 des présentations au Conseil du Trésor sur le PAE ont été préparées dans un délai de cinq mois.

Rôle de facilitateur

Il a été possible d'y arriver parce que le Secrétariat a réussi à se servir judicieusement de ses approches axées sur le risque et de sa connaissance des ministères et organismes pour accélérer le processus d'approbation dans des circonstances extraordinaires. Il a aussi montré les avantages et l'intérêt afférents à son adoption d'un rôle de catalyseur dans ses relations avec les ministères et organismes (comme l'illustre le diagramme du Programme de changement), ce qui témoigne d'un changement d'importance. Les avantages de ce rôle ont été davantage confirmés par la prestation d'avis et de conseils spécialisés aux ministères et organismes par l'intermédiaire du Centre d'expertise sur les programmes de subventions et de contributions, du Centre d'expertise en gestion du risque et du Centre de compétences en réglementation.

Initiatives en matière de gestion des dépenses et des finances

Dans le budget fédéral de 2010, le gouvernement a annoncé des mesures visant à rétablir l'équilibre budgétaire et, partant, à limiter la croissance des ministères et à réduire les dépenses. En 2009-2010, le Secrétariat a réalisé des progrès importants relativement à un certain nombre d'initiatives en matière de gestion des finances et des dépenses pour appuyer le gouvernement

au cours des prochaines années. Par exemple, le Secrétariat a mené à terme la troisième ronde des examens stratégiques. Ces examens permettent de déterminer si les programmes appliqués par une organisation sont gérés de manière efficace, s'ils permettent d'atteindre les résultats attendus et s'ils sont bien compatibles avec les responsabilités fédérales et les priorités des Canadiens. La troisième année du processus quadriennal d'examen stratégique a été menée à bien en 2009-2010. La réaffectation des économies déclarées par 12 des organisations qui avaient effectué cet examen en 2009 s'élevait à 151,7 millions de dollars pour 2010-2011, à 247,5 millions de dollars pour 2011-2012 et à 286,9 millions de dollars pour 2012-2013, comme le gouvernement l'avait annoncé dans le budget fédéral de 2010. Depuis 2007, les examens stratégiques ont permis de calculer des économies annuelles permanentes de 1,3 milliard de dollars.

Le Secrétariat a également mené à bien l'examen et le lancement des politiques de gestion financière de base du gouvernement à la suite de l'approbation de la nouvelle *Politique sur la gestion des ressources financières, l'information et les rapports financiers*. Ces nouveaux outils rendront possible une transparence accrue grâce à la présentation de rapports ministériels trimestriels, lesquels seront produits à compter de 2011.

Gestion des ressources humaines

En 2009-2010, le Secrétariat a renforcé la fonction de gestion des ressources humaines en formulant des politiques, en mettant en commun des renseignements et des analyses sur la santé de la fonction publique, et en créant des outils et des services pour appuyer les sous-ministres, notamment le tableau de bord de la gestion du personnel. De plus, le Secrétariat a accru la capacité des organismes centraux et des ministères en matière de perfectionnement en leadership et de gestion des talents. Il s'est également employé à harmoniser le régime de rémunération de la fonction publique avec le *Cadre des politiques de gestion de la rémunération* et à moderniser la prestation des programmes d'avantages sociaux.

Simplification

On a redoublé d'efforts pour réduire les formalités administratives au gouvernement. Le Secrétariat a obtenu la collaboration de 39 grands ministères et organismes en vue d'élaborer une centaine d'initiatives visant à accroître l'efficience de leurs opérations dans le cadre du plan d'action sur le « labyrinthe de règles ». Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) a été simplifié grâce à une approche axée sur le risque de manière à évaluer certains domaines de gestion par roulement. Cette méthode a également l'avantage de réduire le fardeau de présentation de rapports des ministères et organismes tout en maintenant l'accent sur les composantes de gestion de base.

Gestion du savoir

Reconnaissant l'importance de la gestion du savoir, le Secrétariat continue de réaliser des progrès en ce qui concerne la stratégie de GI, ainsi que de promouvoir et d'appuyer les outils de collaboration des médias sociaux destinés au partage interministériel d'information. Il a créé un Comité exécutif de surveillance des projets du gouvernement du Canada pour les projets d'envergure axés sur la TI, lequel rencontrera le Conseil du Trésor deux fois l'an. Les travaux se poursuivent également pour simplifier les politiques en matière de GI et de TI.

Défis

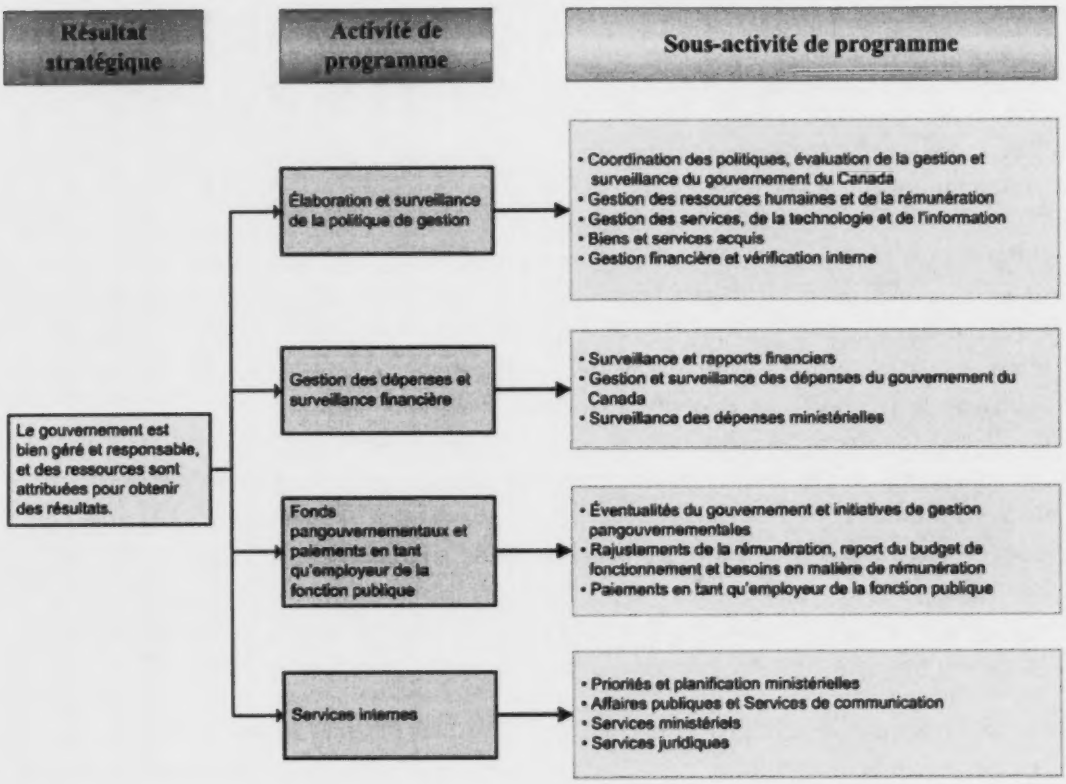
Même si le Secrétariat a réalisé de grands progrès pour concrétiser ses priorités, il lui reste encore du travail à faire pour mener à bien certaines initiatives. Par exemple, en raison des efforts ambitieux qu'il a déployés dans plusieurs domaines liés à la gestion des ressources humaines, le Secrétariat a été obligé de modifier la date cible fixée pour l'achèvement du renouvellement des politiques en matière de ressources humaines. De même, bien que 81 p. 100 des ministères et organismes disposent désormais d'une Structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) conforme aux normes du gouvernement, il n'en demeure pas moins qu'il faut améliorer la qualité de l'information sur le rendement dont ces organisations se servent pour mesurer le succès de leur programme. Le Secrétariat continuera de travailler en collaboration avec les ministères et organismes pour les aider à satisfaire aux normes pangouvernementales plus rigoureuses de la *Politique sur l'évaluation*.

Le présent Rapport ministériel sur le rendement (RMR) fait état de maintes initiatives entreprises par le Secrétariat en 2009-2010 et d'un grand nombre des résultats qu'il a obtenus au cours de ce même exercice. Les lecteurs obtiendront un complément d'information grâce aux liens aux documents de référence, dont le RPP 2009-2010 sur lequel le présent RMR est fondé.

Résultat stratégique et architecture des activités des programmes de 2009-2010

Le diagramme suivant présente le résultat stratégique, les activités et les sous-activités de programme qui forment l'architecture des activités des programmes (AAP) du Secrétariat. Les programmes de base et les résultats inhérents à l'obtention du résultat stratégique du Secrétariat y sont présentés. Le Secrétariat a révisé son AAP pour l'exercice 2010-2011 afin de faire ressortir son nouveau rôle global en matière de gestion des ressources humaines. Les changements ont été soulignés dans le RPP 2010-2011. Pour le présent RMR, toutefois, le Secrétariat s'est appuyé sur l'AAP de 2009-2010.

Architecture des activités des programmes de 2009-2010



Sommaire du rendement

Les tableaux qui suivent présentent le sommaire de l'ensemble des ressources du Secrétariat pour l'exercice 2009-2010.

Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)

Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles
2 315 228	4 554 833	2 341 557

Le Secrétariat a dépensé environ 2,3 milliards de dollars en 2009-2010. La majeure partie de la différence entre les dépenses prévues, les autorisations totales et les dépenses réelles est attribuable à l'obligation de reporter aux autorisations totales la somme de 2,1 milliards de dollars des fonds pangouvernementaux non affectés à la fin de l'exercice. Les dépenses prévues et les dépenses réelles correspondent à la partie des autorisations prévues et utilisées par le

Secrétariat pour ses opérations durant l'exercice, laquelle comprend le crédit 1 et le crédit 20 (Pour plus de détails, voir la section « Profil des dépenses ».)

Ressources humaines pour 2009-2010 (équivalents temps plein)

Prévues	Réelles	Écart
1 714	2 179	465

Les équivalents temps plein (ETP) réels ont dépassé les ETP prévus essentiellement en raison de la fusion de l'AFPC avec le Secrétariat, à la suite de l'examen stratégique horizontal des ressources humaines de 2008-2009. Environ 380 ETP de l'AFPC se sont joints au Secrétariat en 2009-2010. Le reste de l'écart est attribuable aux nouvelles initiatives, dont la mise en œuvre de la *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public* et la mutation de fonctionnaires du ministère des Finances Canada chargés de la prestation de services ministériels.

Sommaire du rendement relativement au résultat stratégique pour 2009-2010

Résultat stratégique : Le gouvernement est bien géré et responsable, et des ressources sont attribuées pour atteindre des résultats		
Indicateurs de rendement	**Objectifs**	**Rendement en 2009-2010**
Les rapports du Bureau du vérificateur général et des organisations internationales, les vérifications et évaluations internes du Secrétariat et les constatations du CRG donnent des indications des progrès d'ensemble que le Secrétariat aura réalisés dans les domaines de la gestion des finances et des ressources humaines.	Le gouvernement du Canada est reconnu comme un chef de file mondial de la gestion du secteur public.	Le gouvernement du Canada est reconnu comme un chef de file mondial de la gestion du secteur public. Dans *Sustainable Governance Indicators 2009*, Bertelsmann place le Canada au troisième rang des 30 pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) pour sa capacité stratégique et au quatrième rang pour sa capacité de réforme organisationnelle. La Banque mondiale a classé le Canada dans le 97e percentile pour l'efficacité gouvernementale dans *Governance Matters 2009 : Publication des indicateurs mondiaux de la gouvernance 1996-2008*. L'évaluation quinquennale du CRG et l'analyse détaillée des résultats de la sixième ronde du CRG ont témoigné de l'ensemble des progrès réalisés dans les domaines de la gestion des finances et des ressources humaines, comme l'indique une tendance à la hausse dans les cotes globales du CRG des ministères et organismes pour la majorité des composantes de la gestion. On a constaté une amélioration continue des résultats du CRG (19 p. 100) depuis 2006-2007.

Tableau sommaire du rendement en 2009-2010 : données financières par activité de programme (en milliers de dollars)

Activité de programme	Dépenses réelles en 2008-2009	2009-2010				Harmonisation avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Autorisations totales	Dépenses réelles	
1. Élaboration et surveillance de la politique de gestion	153 568	99 349	112 497	157 585	146 845	Affaires gouvernementales
2. Gestion des dépenses et surveillance financière	51 491	36 615	37 027	43 464	37 081	
3. Fonds pangouvernementaux et paiements versés en tant qu'employeur de la fonction publique	1 754 566	7 559 700	2 103 064	4 259 474	2 068 107	
4. Services internes		61 513	62 640	94 310	89 524	
Total	**1 959 625**	**7 757 177**	**2 315 228**	**4 554 833**	**2 341 557**	

Le tableau ci-dessus présente un sommaire du rendement pour les quatre activités de programme en 2009-2010. À partir du cycle du Budget principal des dépenses 2009-2010, les ressources correspondant aux Services internes (activité de programme 4) sont présentées séparément de celles des autres activités de programme plutôt que réparties entre les trois autres, comme c'était le cas dans le budget principal des exercices antérieurs. Il a donc été plus difficile de comparer l'information sur les dépenses et sur les ETP par activité de programme entre les exercices, particulièrement dans le cas des dépenses réelles de 2008-2009 et de 2009-2010. Par conséquent, cette année, il est impossible d'effectuer une analyse de l'écart entre les dépenses réelles de 2008-2009 et celles de 2009-2010. Pour une analyse des différences importantes entre les dépenses prévues, les autorisations totales et les dépenses réelles, voir la section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique.

Priorités à l'appui du résultat stratégique du Secrétariat

En 2008-2009, le Secrétariat s'est fixé des priorités opérationnelles à long terme en vue d'atteindre son résultat stratégique : « Le gouvernement est bien géré et responsable, et des ressources sont attribuées pour atteindre des résultats. » Les principales réalisations qui ont contribué à concrétiser ces priorités sont soulignées dans les sections suivantes.

Priorité opérationnelle 1

Priorité opérationnelle 1	Le système de gestion fonctionne de façon efficace, offre des occasions de prendre des risques avisés et favorise l'innovation.
Lien avec l'activité de programme	Élaboration et surveillance de la politique de gestion
Type[1]	En cours

Dans le cadre de son engagement continu à l'égard du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique, le Secrétariat s'est concentré sur la simplification du « labyrinthe de règles » et sur le soutien d'un changement de culture quant à la façon du gouvernement de composer avec le risque, l'innovation et le contrôle. Le Secrétariat a renforcé le CRG en tant qu'outil et processus d'évaluation afin d'améliorer les pratiques de gestion, l'exécution des programmes et la prestation des services dans tout l'appareil gouvernemental, tout en allégeant le fardeau de présentation de rapports des ministères et des organismes (voir l'encadré « Excellence en gestion »[2]). Il a également entrepris l'élaboration d'une stratégie de service axée sur des principes visant à accroître l'efficience de la prestation des services internes.

Excellence en gestion

« La fonction publique du Canada est réputée à l'échelle internationale pour son engagement à l'égard de l'excellence de la gestion. Le CRG est en fait un système rigoureux d'évaluation du rendement de la gestion. Il engendre des améliorations constantes. Notre rendement s'est régulièrement amélioré. Le CRG constitue l'un des moyens de fixer des repères pour le renouvellement, [...]. ».

Le tableau qui suit décrit les progrès réalisés par le Secrétariat en vue de concrétiser la Priorité opérationnelle 1 grâce aux trois importantes initiatives décrites dans le RPP.

1. Toutes les priorités du Secrétariat sont en cours pour la période de trois ans visée par le rapport.
2. Citation tirée du *Dix-septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*.

Résultat attendu	Mesures du rendement[3]	Rendement et sommaire
Simplification du « labyrinthe de règles » Des règles, des exigences de rapports et des processus administratifs clairs, rigoureux et simplifiés qui optimisent la capacité du gouvernement d'offrir des services de valeur tout en réduisant l'inefficience au minimum en se protégeant contre les principaux risques et en préservant la responsabilisation.	Coopérer avec les ministères, les organismes et les autres partenaires afin de concevoir et de mettre en œuvre des initiatives visant à démêler le « labyrinthe de règles ».	Objectifs intégralement atteints.[4] Le Secrétariat a coopéré avec les organisations lors d'activités d'apprentissage, de rencontres et par la création d'une application wiki pour échanger des pratiques exemplaires à l'appui d'une mesure pangouvernementale visant à réduire le fardeau redditionnel et administratif. Une approche axée sur le risque a été mise en œuvre dans la septième ronde du CRG et a permis d'alléger de 45 p. 100 la charge de travail de production de rapports des ministères et organismes, pour une réduction cumulative totale de 72 p. 100 au cours des deux dernières années. Le Secrétariat a présenté un sommaire des progrès réalisés au Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre. Dans son rapport, il mentionnait près de 100 nouveaux engagements pris par quelque 39 ministères et organismes afin de simplifier le « labyrinthe de règles ».
	Élaborer une approche afin d'évaluer le coût administratif des règles régissant la fonction publique afin de permettre l'analyse comparative et la mesure.	Objectifs intégralement atteints. Le Secrétariat a travaillé en collaboration avec Statistique Canada pour établir une approche d'évaluation du coût administratif des politiques du Conseil du Trésor. Cette approche inclut de la recherche sur les pratiques du secteur privé.
	Intégrer des règles et des principes de présentation de rapports intelligents au renouvellement des politiques du Conseil du Trésor.	Objectifs intégralement atteints. Les principes de la Charte des règles intelligentes ont été incorporés sous la forme d'un appendice du *Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor*, lequel explique la raison d'être des politiques et des autres instruments du Conseil du Trésor, résume les exigences générales communes à tous les instruments de politique et explique les responsabilités, les comptes à rendre et les attentes des ministres et des administrateurs généraux. C'est l'élément fondamental de l'ensemble des politiques du Conseil du Trésor.

3. Les mesures du rendement correspondent aux indicateurs de rendement à plus long terme du RPP 2009-2010.
4. Voir l'annexe B – Définitions des critères utilisés pour le classement des indices de rendement

	Mettre sur pied le Centre d'expertise en gestion du risque.	Attentes dépassées. Un Centre d'expertise pour la gestion du risque a été créé afin de faciliter une intégration accrue des principes de gestion axée sur le risque dans tout l'appareil gouvernemental. Le Centre a produit le *Cadre de gestion du risque*, le nouveau *Guide de mise en œuvre de la gestion intégrée du risque* à l'intention des ministères et organismes fédéraux, ainsi qu'une série d'outils de soutien.
Cadre de responsabilisation de gestion Le CRG est un outil amélioré permettant d'évaluer le rendement de la gestion de la fonction publique.	Analyser les résultats et les recommandations de l'évaluation quinquennale du CRG.	Objectifs intégralement atteints. L'analyse de l'évaluation quinquennale du CRG a été menée à bien au cours du premier trimestre de 2009-2010. Les recommandations consistaient notamment à simplifier la méthode du CRG et à adopter une approche axée sur le risque.
	Produire une feuille de route et un plan de mise en œuvre pour appliquer les recommandations de l'évaluation, y compris l'évaluation des principaux secteurs à améliorer.	Objectifs intégralement atteints. Le Secrétariat a préparé une réponse de la direction (feuille de route) à l'évaluation quinquennale du CRG incluant des mesures précises pour introduire des améliorations. L'an dernier, la mise en œuvre d'une approche axée sur le risque pour les évaluations du CRG avait été ciblée comme un secteur à améliorer. Cette mesure a nettement réduit le fardeau de présentation de rapports des ministères et organismes.
	Entamer la mise en œuvre de la feuille de route et du plan.	Objectifs intégralement atteints. La mise en œuvre a commencé avec l'application d'une approche axée sur le risque des évaluations du CRG qui se poursuivra en 2010-2011. Le processus amélioré et simplifié a permis de réduire le fardeau de la production de rapports tout en continuant d'aider les ministères et organismes dans leur recherche d'excellence en gestion.
Stratégie pangouvernementale de services Le gouvernement du Canada est en bonne position pour effectuer des investissements prudents en vue de moderniser ses	La première étape du processus d'élaboration de la Stratégie en matière de prestation de services a été menée à bien.	Objectif largement atteint. La Stratégie en matière de prestation de services vise à renforcer la capacité de gestion de l'appareil gouvernemental en harmonisant les approches ministérielles aux services internes. Le Secrétariat a élaboré une proposition de stratégie pangouvernementale en matière de prestation de services internes. Les travaux

fonctions internes et ses mécanismes de prestation de services aux Canadiens.		de recherche et d'analyse effectués dans le cadre du processus d'élaboration contribuent directement à l'examen des services administratifs gouvernementaux annoncé dans le budget fédéral de 2010.

Priorité opérationnelle 2

Priorité opérationnelle 2	Les dépenses de programme sont axées sur les résultats, et font une utilisation optimale de l'argent des contribuables et correspondent aux responsabilités du gouvernement.
Lien avec l'activité de programme	Gestion des dépenses et surveillance financière
Type	En cours

Le Secrétariat a amélioré la gestion des dépenses du gouvernement en poursuivant le renouvellement du Système de gestion des dépenses. En 2009-2010, ses efforts ont été concentrés sur la troisième ronde d'examens stratégiques, les améliorations du rendement des programmes et de l'information tirée des évaluations, et le cadre de production de rapports sur les états financiers ministériels. Le tableau suivant présente les progrès que le Secrétariat a réalisés pour concrétiser la Priorité opérationnelle 2 grâce à deux importantes initiatives annoncées dans le RPP.

Résultat attendu	Mesure du rendement	Rendement et sommaire
Renouvellement du Système de gestion des dépenses Les dépenses de programme, efficaces et efficientes, correspondent aux résultats ministériels prévus et sont rentables.	Les plans budgétaires reflètent les résultats des examens stratégiques.	Objectifs intégralement atteints. Les résultats de chacune des trois premières années des examens stratégiques figuraient dans le budget fédéral de l'année suivante (budgets fédéraux de 2008, de 2009 et de 2010).
	La qualité de l'information sur le rendement appuie l'AAP.	Objectifs atteints dans une certaine mesure. L'utilisation de mesures du rendement pour évaluer le succès des programmes s'ancre lentement dans l'administration fédérale. Au total, 85 des 98 ministères et organismes avaient adopté un cadre de mesure du rendement (CMR) en 2009-2010. De ce nombre, 65 ont obtenu une cote moins qu'acceptable. Il est reconnu qu'un grand nombre de ces ministères et organismes n'en sont qu'au stade de la détermination des renseignements pertinents au rendement pour tous leurs programmes. Avec le temps, et grâce aux conseils continuels du Secrétariat, les organisations devraient accroître leur capacité d'articuler clairement la mesure de leur rendement et de leurs progrès.

	Qualité des rapports d'évaluation ministériels, selon l'évaluation fondée sur le CRG.	Objectifs largement atteints. Des normes plus rigoureuses d'évaluation ont été approuvées en 2009 dans le cadre du renouvellement de la *Politique sur l'évaluation* pangouvernementale. La conformité des ministères aux normes révisées a été évaluée au moyen du CRG. On a constaté une légère baisse du pourcentage global des ministères et organismes évalués qui avaient obtenu au moins une cote « acceptable » en raison de l'imposition de critères plus stricts et des normes plus rigoureuses. Néanmoins, ces organisations avaient réalisé des progrès quant au respect des nouvelles normes. Elles sont d'ailleurs bien placées pour faire en sorte que la qualité des évaluations continue de s'améliorer.
Amélioration de l'information financière ministérielle Surveillance financière resserrée et plus de transparence dans les rapports financiers des ministères.	Élaboration et mise en œuvre d'un cadre de présentation de rapports.	Objectifs largement atteints. Trois politiques et/ou normes cruciales ont été approuvées : la *Politique sur la gestion des ressources financières, l'information et les rapports financiers*, la *Norme comptable 1.2 du Conseil du Trésor – États financiers des ministères et des organismes* (révisée) et la nouvelle *Norme sur les rapports financiers trimestriels des sociétés d'État* du Conseil du Trésor. La mise en œuvre de certaines exigences redditionnelles est prévue pour le 1er avril 2010 et pour le 1er avril 2011. Cet échéancier tient compte du fait que les ministères et organismes doivent se doter de la capacité nécessaire pour satisfaire aux exigences. La nouvelle *Politique sur le contrôle interne* fait en sorte que les ministères et organismes doivent produire un rapport annuel résumant les résultats et les plans d'action découlant de leur évaluation de l'efficacité de leurs mesures de contrôle internes des rapports financiers. Le Secrétariat a fourni aux ministères et organismes des conseils et des outils pour les aider à préparer leurs rapports.

Priorité opérationnelle 3

Priorité opérationnelle 3	Une fonction publique dynamique bien outillée pour relever de manière responsable sur le plan financier les défis d'un environnement complexe et imprévisible.
Lien avec l'activité de programme	Élaboration et surveillance de la politique de gestion et Services internes
Type	En cours

En 2009-2010, le Secrétariat a appliqué les recommandations issues de l'examen stratégique horizontal des ressources humaines de 2008-2009 visant à simplifier la structure organisationnelle de la gestion des ressources humaines, à réduire les chevauchements et les dédoublements, et à reconnaître pleinement la responsabilité des administrateurs généraux de gérer les ressources humaines de leurs ministères et organismes respectifs. Le Secrétariat a dirigé les efforts déployés pour moderniser la gestion des ressources humaines, en partenariat avec les administrateurs généraux (voir l'encadré « Nouvel outil de gestion des ressources humaines »). Il a joué un rôle clé pour donner aux ministères, aux organismes et au Parlement une idée claire et concise de la situation globale de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Il a également été le point focal de l'élaboration de la stratégie de communication interne du gouvernement sur la pandémie de grippe H1N1 et de la diffusion de l'information connexe aux employés de l'administration fédérale. La pandémie était un événement inattendu qui a nécessité la mobilisation de ressources pendant sept mois.

Nouvel outil de gestion des ressources humaines

Le tableau de bord de la gestion des ressources humaines est un nouvel outil créé par le Secrétariat en 2009-2010. Cet outil permet au Secrétariat, ainsi qu'aux ministères et organismes d'avoir accès aux résultats de l'ensemble du système et des ministères afin de comparer l'évolution des tendances en matière de gestion des ressources humaines. Le tableau de bord comprend également de l'information sur les pratiques exemplaires.

Afin de faciliter la gestion de la rémunération, le Secrétariat a mobilisé des intervenants en vue d'instaurer le nouveau régime de rémunération équitable dans l'ensemble du secteur public fédéral. À la fin de l'automne de 2009, il a lancé un projet en vue de mettre en œuvre la *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public*. De plus, il a commencé à mobiliser les intervenants ayant des responsabilités directes en vertu de la loi afin d'élaborer le projet de réglementation connexe et d'amener les intervenants à bien comprendre en quoi consiste l'état de préparation pour la mise en œuvre.

Résultat attendu	Mesure du rendement	Rendement et sommaire
Mise en œuvre de l'examen stratégique horizontal des ressources humaines de 2008-2009 Le gouvernement appuie le renouvellement de la fonction publique en favorisant l'excellence dans la gestion des ressources humaines et il s'engage à dépenser de façon responsable pour couvrir l'ensemble des fonctions liées aux ressources humaines, et ce, afin d'assurer la durabilité à long terme des programmes.	Des plans sont en place pour mettre en œuvre les recommandations issues de l'examen stratégique.	Objectifs intégralement atteints. L'examen stratégique a permis de réduire les dépenses gouvernementales inhérentes à la gestion des ressources humaines et de regrouper les fonctions au Secrétariat. Les économies réalisées par le Secrétariat en 2009-2010 s'élèvent à 22 millions de dollars, ce qui comprend une réduction de 145 ETP. Les priorités ont été incorporées dans un plan de travail et communiquées à tous les employés en décembre 2009.
	Mise en œuvre des recommandations approuvées pour l'exercice 2009-2010.	Objectifs largement atteints. Le Cadre de perfectionnement en leadership a été mis en œuvre et le financement du Fonds d'innovation pour le perfectionnement en milieu de travail a été approuvé, conformément aux recommandations adoptées pour l'exercice 2009-2010. Le Fonds aide les organisations à mettre au point de nouvelles approches pour appuyer leur propre perfectionnement en leadership ou encore celui de l'ensemble de la fonction publique. Il a été impossible de mener à bien tout le travail nécessaire pour appliquer intégralement les recommandations en 2009-2010. Le perfectionnement des collectivités fonctionnelles se poursuivra en 2010-2011. (Voir la section II pour un complément d'information sur ces collectivités.)
Gestion de la rémunération Un régime de rémunération maintenant la capacité du gouvernement fédéral d'attirer, de recruter et de maintenir en poste l'effectif nécessaire pour offrir des services aux Canadiens, conformément aux principes énoncés dans le *Cadre des politiques de gestion de la rémunération*.	Capacité de ratifier des conventions collectives.	Objectifs entièrement atteints. Dans son approche de la négociation collective et du renouvellement des conventions collectives, le gouvernement a pour objectif d'offrir une rémunération équitable à ses employés tout en assumant ses responsabilités financières globales. En 2009-2010, le Secrétariat a réussi, de concert avec les agents négociateurs, à ratifier 12 conventions collectives.
	Capacité de fournir des mandats approuvés par les organismes distincts.	Objectifs entièrement atteints. Les mandats confiés se sont traduits par la signature de 33 conventions collectives. Un mandat supplémentaire a également été confié.

	Capacité d'établir des structures de rémunération pour les Forces canadiennes.	Objectifs largement atteints. Les taux de rémunération des juges militaires et des avocats des Forces canadiennes ont été approuvés. L'examen de la structure de rémunération des Forces canadiennes devrait être mené à bien en 2012; il entraînera des changements du côté de l'administration des programmes.
	Approche intégrée à l'égard de la gestion de la rémunération.	Objectifs entièrement atteints. La gestion de la rémunération a été harmonisée avec les principes du Cadre des politiques de gestion de la rémunération et des conseils avisés ont été donnés aux cadres supérieurs afin de faciliter la prise de décisions en matière de rémunération. Un point focal pangouvernemental a été établi pour la gestion d'une approche de rémunération. Il s'agit d'une approche horizontale intégrée qui assurera l'intégrité et la viabilité du système de rémunération.

Plan d'action économique du Canada

Dans son rôle de service du budget, le Conseil du Trésor examine et approuve les plans de dépenses des ministères et organismes. Le Secrétariat a appuyé le Conseil du Trésor en coordonnant et en accélérant le processus de présentation des initiatives ministérielles financées dans le cadre du PAE du Canada. Comme précisé dans la partie « L'année à l'étude » de la section I, le Secrétariat a également joué un rôle essentiel dans la mise en œuvre du PAE.

En plus de coordonner les présentations au Conseil du Trésor en ce qui a trait à l'affectation des fonds prévus dans le PAE à des ministères et organismes particuliers, le Secrétariat a été en mesure de mener à bien les initiatives suivantes en puisant dans son budget de fonctionnement actuel :

- Dans le cadre du PAE, le gouvernement s'est engagé à réduire le nombre de décrets de nomination. Le Secrétariat et le Bureau du Conseil privé (BCP) ont évalué conjointement près de 2 700 postes répartis dans plus de 200 organisations fédérales relevant de 24 portefeuilles ministériels. Cette démarche a permis de cerner 245 postes à supprimer, ce qui permettra de réaliser des gains d'efficience et d'accroître l'efficacité de la gouvernance.
- Le Secrétariat a dirigé et coordonné le processus visant l'affectation d'une mesure d'incitation économique de 250 millions de dollars portant sur le report de projets d'entretien dans les laboratoires fédéraux. Il a conçu un modèle simplifié de présentation à l'intention des ministères et organismes; recommandé, lorsque justifié, des dérogations ponctuelles à certaines exigences de passation de marchés et d'approbation de projet; et recommandé des

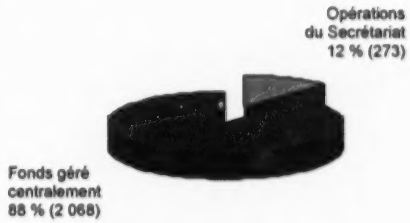
délégations précises au président du Conseil du Trésor pour faciliter la prise d'autres décisions de financement.

- Le Secrétariat a également été responsable d'un investissement du gouvernement fédéral de 20 millions de dollars au cours des exercices 2009-2010 et 2010-2011 pour favoriser l'emploi d'étudiants dans la fonction publique fédérale. En 2009-2010, le Secrétariat a coordonné la répartition de cet investissement entre les 45 ministères et organismes participants afin d'encourager l'emploi des jeunes. Ces organisations ont donc eu accès à un total de 9,8 millions de dollars en 2009-2010 pour accroître le nombre d'emplois pour les étudiants dans la fonction publique fédérale. On attribue à cet investissement fédéral l'embauche d'environ 1 100 étudiants de plus qu'en temps normal.

Profil des dépenses

Le Secrétariat a consacré un montant total de 2,34 milliards de dollars à l'obtention de son résultat stratégique, ce qui représente une hausse de ses dépenses réelles de 382 millions de dollars par rapport à 2008-2009. Cela dit, les opérations du Secrétariat ne représentent que 12 p. 100 du montant total de ces dépenses. Le reste des dépenses a trait aux fonds consacrés aux paiements versés en tant qu'employeur de la fonction publique que le Secrétariat gère centralement pour le compte du gouvernement.

Dépenses réelles du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada en 2009-2010 (en millions de dollars)



Dépenses réelles du crédit 20 2009-2010 Fonds pangouvernementaux et paiements à titre d'employeur de la fonction publique (en millions de dollars)

Le montant total des dépenses associées aux fonds pangouvernementaux et aux paiements en tant qu'employeur de la fonction publique s'élevait à 2,07 milliards de dollars en 2009-2010. L'augmentation des dépenses réelles au cours de l'exercice 2008-2009 est essentiellement attribuable aux régimes d'assurance de la fonction publique (316 millions de dollars), qui s'inscrivent dans le cadre de l'activité de programme 3. Elle est en grande partie attribuable à l'augmentation de l'enveloppe salariale pangouvernementale et à la hausse des coûts des régimes d'assurance-santé.

Le tableau qui suit indique, par crédit, les affectations parlementaires qui constituent le financement du Secrétariat.

Crédits votés et postes législatifs (en milliers de dollars)

N° du crédit/du poste législatif (L)	Libellé tronqué du crédit voté ou du poste législatif	Dépenses réelles en 2007-2008	Dépenses réelles en 2008-2009	Budget principal des dépenses 2009-2010	Auto-risations totales 2009-2010	Dépenses réelles 2009-2010
1	Dépenses du programme[a]	176 482	184 209	175 374	263 988	242 086
2	Subventions et contributions[b]	322	0	0	0	0
5	Éventualités du gouvernement[c]	0	0	750 000	712 117	0
10	Initiatives pangouvernementales[c]	0	0	6 636	7 511	0
15	Rajustements à la rémunération[c]	0	0	0	0	0
20	Assurances de la fonction publique[d]	1 652 784	1 745 993	2 103 044	2 164 302	2 062 150
25	Report du budget de fonctionnement[c]	0	0	1 200 000	481 554	0
30	Besoins en matière de rémunération[c]	0	0	500 000	4 543	0
35	Initiatives d'exécution du budget[e]	0	0	3 000 000	883 489	0
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	17 632	20 835	22 024	31 286	31 286
(L)	Président du Conseil du Trésor –Traitement et allocation pour automobile	74	76	78	78	78
(L)	Versements en vertu de la *Loi sur la mise au point des pensions du service public*	4	3	20	2	2

(L)	Paiements liés à l'exécution de l'entente sur la parité salariale en vertu de l'article 30 de la *Loi sur la responsabilité civile de l'État et le contentieux administratif*[f]	197	-972	0	-516	-516
(L)	Contributions de l'employeur non affectées, mais versées en vertu de la *Loi sur la pension de la fonction publique*, d'autres lois concernant la retraite et de la *Loi sur l'assurance-emploi*	9 098	9 481	0	6 471	6 471
(L)	Autorisation de dépenser les recettes provenant de la vente de biens excédentaires de la Couronne	0	0	0	8	0
(L)	Montants adjugés par la Cour	5	0	0	0	0
Total[g]		**1 856 598**	**1 959 625**	**7 757 176**	**4 554 833**	**2 341 557**

a) Les dépenses de programme du Secrétariat, qui incluent les dépenses consacrées aux programmes d'avantages sociaux des employés, ont augmenté de 33,3 p. 100 en 2009-2010 par rapport à 2008-2009 en raison de la fusion de l'AFPC avec le Secrétariat, du nouveau financement de programme et de l'augmentation des coûts du personnel résultant de la conclusion de nouvelles conventions collectives. Les ressources inutilisées de 21,9 millions de dollars du crédit 1 sont attribuables au financement de litiges qui n'était pas nécessaire, aux retards dans la mise en place de nouveaux projets, au financement d'un projet de vérification interne qui n'a pas été concrétisé et à des activités contractuelles moins importantes que prévu.

b) Élimination en 2008-2009 du crédit 2, Subventions et contributions. L'Initiative de revitalisation du secteur riverain de Toronto a été transférée à Environnement Canada conformément aux changements apportés aux rouages de l'administration publique qui ont été annoncés le 4 janvier 2007. C'est ce qui explique l'élimination du crédit 2. Le Secrétariat n'est plus tenu d'avoir un crédit distinct pour les subventions et les contributions parce que ses contributions prévues sont inférieures à 5 millions de dollars (leur valeur s'élève à 200 000 $).

c) Les crédits centraux sont transférés aux ministères et organismes afin de couvrir les dépenses diverses, urgentes ou imprévues, la mise en œuvre d'initiatives pangouvernementales, les reports des budgets de fonctionnement et les besoins en matière de rémunération. Ces fonds ont été approuvés dans le budget principal des dépenses. Ils ne sont pas dépensés au Secrétariat même, mais plutôt transférés à d'autres ministères et organismes, au besoin, faute de quoi ils demeurent inutilisés. Les montants résiduels des crédits 5, 10, 25, 30 et 35 représentent les autorisations résiduelles de ces mêmes crédits en contrepartie de montants qui n'ont pas été transférés durant l'exercice.

d) La majeure partie des dépenses réelles (environ 88 p. 100) sont consacrées aux assurances de la fonction publique (crédit 20). Les dépenses financées par ce crédit ont augmenté de 18,1 p. 100 en 2009-2010 par rapport à 2008-2009 en raison de la croissance de l'enveloppe salariale pangouvernementale, des modifications apportées aux régimes d'assurance invalidité de longue durée du Régime d'assurance-revenu des Forces canadiennes afin de couvrir les coûts inhérents aux invalidités attribuables au service militaire, de l'augmentation des charges sociales des provinces et de l'augmentation des frais médicaux. Le crédit 20 couvre le paiement de la cotisation de l'employeur aux régimes de retraite et d'assurance, à l'assurance-emploi et à d'autres frais connexes.

e) Le crédit 35, Initiatives d'exécution du budget, a été créé en 2009-2010 à la suite du budget fédéral du 27 janvier 2009 afin que les ministères et organismes disposent d'un financement suffisant en vue de la mise en œuvre des initiatives du PAE avant le dépôt du budget supplémentaire des dépenses.

f) Divers paiements spéciaux sont prévus pour faciliter les règlements d'équité salariale rétroactifs. Le montant négatif représente le remboursement d'un paiement de l'année précédente qui n'était pas nécessaire.

g) L'écart de 3,2 milliards de dollars entre le budget principal des dépenses et les autorisations totales de 2009-2010 est principalement attribuable aux fonds de 2,1 milliards de dollars du crédit 35, Initiatives d'exécution du budget, et aux fonds de 720 millions de dollars du crédit 25, Report du budget de fonctionnement, qui ont été transférés à d'autres ministères et organismes. L'écart de 2,2 milliards de dollars entre les autorisations totales et les dépenses réelles de 2009-2010 est principalement attribuable aux fonds pangouvernementaux gérés centralement (c'est-à-dire les crédits 5, 10, 25, 30 et 35) qui n'ont pas été requis par d'autres ministères fédéraux et qui, par conséquent, n'ont pas été utilisés.

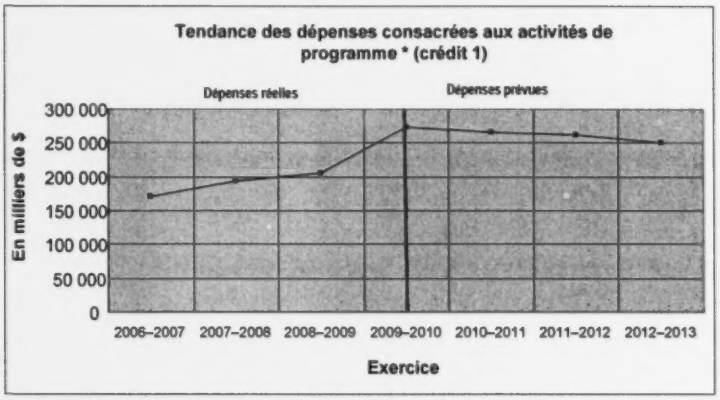
Les dépenses réelles du Secrétariat ont augmenté de 382 millions de dollars depuis 2008-2009 en raison de l'augmentation du coût des régimes d'assurance pangouvernementaux de la fonction publique, de la fusion de l'AFPC avec le Secrétariat en 2009-2010, du financement de nouveaux programmes et des coûts accrus que la conclusion de nouvelles conventions collectives représente pour le Secrétariat.

Analyse des tendances

Les dépenses réelles de programme du Secrétariat pour les activités de programme 1, 2 et 4 ont augmenté entre 2006-2007 et 2008-2009 en raison de la reconstitution du Bureau du contrôleur général du Canada, de l'expansion de la Direction du dirigeant principal de l'information, de la création d'un secteur chargé d'assurer le leadership aux ministères et aux organismes en ce qui concerne la prestation des services internes et externes ainsi que la réforme des subventions et des contributions, les transferts au Secrétariat de programmes d'autres ministères (p. ex., les Affaires réglementaires et les Communications régionales du Bureau du Conseil privé), le nouveau financement de programme nécessaire à la mise en œuvre de la *Loi fédérale sur la responsabilité et de la nouvelle Politique sur la vérification interne*, et enfin les augmentations des taux de rémunération des fonctionnaires du Secrétariat en vertu des nouvelles conventions collectives.

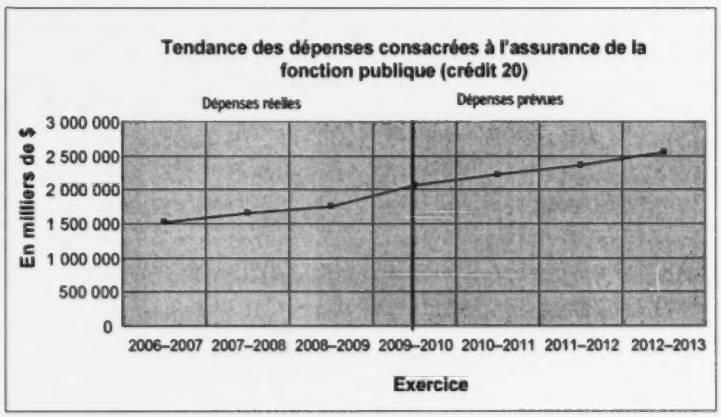
Les dépenses du Secrétariat au titre des activités de programme 1, 2 et 4 ont augmenté de 68 millions de dollars de 2008-2009 à 2009-2010. Cela est principalement attribuable à la fusion de l'AFPC avec le Secrétariat en 2009-2010 (47 millions de dollars); aux fonds que le Conseil du Trésor a approuvés durant l'exercice pour appuyer les travaux préparatoires en vue du remaniement et de la renégociation des régimes de soins de santé et de soins dentaires de la fonction publique (2,6 millions de dollars); aux fonds affectés à la mise en œuvre du Cadre de gestion des ressources humaines de la vérification interne (2,8 millions de dollars); aux fonds affectés à la mise en œuvre et à la gestion continue des obligations du Conseil du Trésor à titre d'employeur en vertu de la *Loi sur l'équité dans la rémunération du secteur public* (8,3 millions de dollars); et à l'augmentation des coûts salariaux résultant de la conclusion de nouvelles conventions collectives (6,1 millions de dollars). Les dépenses du Secrétariat diminueront entre 2010-2011 et 2012-2013 en raison de la réaffectation des fonds découlant de l'examen

stratégique des organismes responsables des ressources humaines et de l'élimination progressive des fonds affectés à diverses initiatives au sein du Secrétariat.



*Incluant les régimes d'avantages sociaux des employés

Les dépenses consacrées à l'assurance de la fonction publique comprennent le paiement de la part de l'employeur des régimes d'assurance, de l'assurance-emploi et les autres charges connexes. Les paiements versés à titre d'employeur de la fonction publique augmentent en raison de la hausse de l'enveloppe salariale pangouvernementale, de l'introduction du traitement électronique des demandes de remboursement de médicaments, des augmentations des charges sociales et de la hausse des frais médicaux. Les dépenses prévues financées à même le crédit 20 augmentent également, afin de couvrir le coût des modifications des régimes pour payer intégralement les indemnités d'invalidité des militaires en service en vertu des dispositions sur l'invalidité de longue durée du Régime d'assurance-revenu des Forces canadiennes.



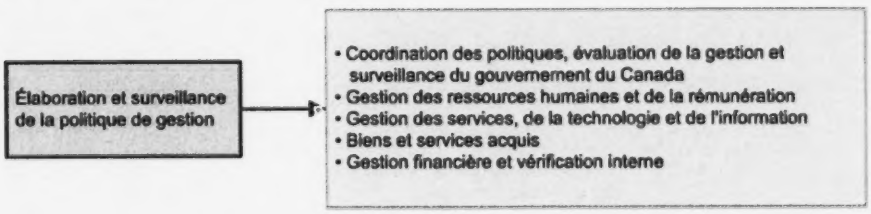
Section II : Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique — Le gouvernement est bien géré et responsable, et des ressources sont attribuées pour atteindre des résultats

Les résultats obtenus à cet égard accroissent l'efficacité et l'efficience du gouvernement fédéral, appuient les décisions du Parlement et du Cabinet, et font en sorte que les Canadiens sont bien servis par un gouvernement responsable, transparent, efficace et efficient. Le résultat stratégique repose sur quatre activités de programme distinctes.

Du début à la fin de la section II, des objectifs ont été établis pour assurer la conformité à la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats*. L'établissement d'objectifs mesurables pour la préparation de rapports comportait son lot de défis. Par conséquent, on a eu recours à des initiatives et à des activités afin d'illustrer le progrès réalisé par le Secrétariat. À cet égard, le cadre de mesure du rendement de 2010-2011 fait état des importants progrès réalisés au cours de l'exercice 2009-2010, notamment l'établissement d'objectifs mesurables pour les rapports ultérieurs.

Activité de programme 1 : Élaboration et surveillance de la politique de gestion



Par l'entremise de l'activité de programme 1, le Secrétariat aide le Conseil du Trésor à jouer son rôle de conseil de gestion du gouvernement en faisant la promotion de bonnes pratiques de gestion à l'échelle du gouvernement. Cela inclut son rôle d'employeur de l'administration publique centrale. Il s'acquitte de cette fonction en élaborant des politiques, des directives et des normes visant à assurer une saine gestion dans toute l'administration gouvernementale, en surveillant la conformité, en mettant au point des outils permettant de mesurer le rendement de la gestion et de préparer des rapports connexes, et en offrant des conseils et son appui aux collectivités fonctionnelles. Pour atteindre ses objectifs dans le cadre de cette activité de programme, le Secrétariat travaille en étroite collaboration avec son partenaire du portefeuille, soit l'École de la fonction publique du Canada.

Activité de programme 1 : Élaboration et surveillance de la politique de gestion					
Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)			**Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)**		
Dépenses prévues	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**	**Prévus**	**Réels**	**Écart**
112 497	157 585	146 845	783	1 153	370

L'augmentation d'environ 45 millions de dollars entre les dépenses prévues et les autorisations totales peut être attribuée à la fusion de l'AFPC et du Secrétariat en 2009-2010, à l'appui offert relativement à de nouvelles initiatives, au financement prévu pour les conventions collectives et aux besoins en matière de rémunération. La fusion avec l'AFPC représente la majeure partie de cette augmentation, soit 39 millions de dollars. Cela dit, les dépenses réelles ont été inférieures aux autorisations totales en raison d'une réduction des besoins pour les litiges, des retards dans le financement de projets et d'une activité contractuelle moins importante que prévu.

Le tableau suivant présente les progrès réalisés par le Secrétariat pour atteindre ses résultats établis et attendus dans le cadre de l'activité de programme 1, comme énoncé dans le RPP. Des initiatives et des activités particulières ont été mises à profit pour illustrer les progrès réalisés par le Secrétariat.

Résultats attendus	**Indicateurs de rendement et objectifs**	**Rendement et sommaire**
Les attentes fixées visent à améliorer la gestion de la fonction publique.	Évolution des cotes et des évaluations ministérielles du CRG au fil du temps (y compris celles liées au rôle de l'employeur).	Objectifs intégralement atteints. Une évaluation quinquennale a permis de conclure que le CRG atteint ses objectifs et demeure efficace et pertinent. Les résultats indiquent qu'il y a eu une augmentation du nombre d'organisations ayant un bon rendement d'après leurs notes globales du CRG. Au cours des cinq dernières années, les cotes « Attention requise » et « Possibilité d'amélioration » ont diminué, passant de 18 p. 100 à 1 p. 100 et de 31 p. 100 à 15 p. 100 respectivement. À l'opposé, les cotes « Acceptable » et « Fort » ont été accordées plus souvent, puisque leur fréquence est passée de 51 p. 100 à 63 p. 100 et de 0 p. 100 à 21 p. 100 respectivement. Pour assurer l'amélioration continue des pratiques de gestion du gouvernement, le processus du CRG a été raffiné au fil des ans pour devenir plus stratégique et plus dynamique, tout en étant moins laborieux.

Les collectivités fonctionnelles reçoivent les connaissances et les outils appropriés afin de se conformer aux politiques du Conseil du Trésor.	Niveaux de recrutement mesurés par rapport aux objectifs du Secrétariat.	Objectifs largement atteints. Les programmes de recrutement de comptables agréés, d'agents financiers, de vérificateurs internes, d'analystes de système informatique et de spécialistes des achats et de l'approvisionnement ont été menés à bien; les objectifs établis pour ces collectivités ont été largement atteints. Ces programmes ont contribué à remédier à des pénuries pangouvernementales et à renforcer des secteurs de perfectionnement au sein des collectivités fonctionnelles. Le Secrétariat a entrepris un recrutement ciblé en 2009-2010. Par exemple, pour aider les ministères et organismes à mettre en œuvre les nouvelles politiques de gestion financière, on s'est particulièrement efforcé d'embaucher des personnes qui avaient les compétences financières nécessaires.
	Évaluation de la capacité dans des domaines clés de la gestion (vérification interne, gestion financière, acquisition, évaluation, GI et TI, relations de travail, rémunération, santé et sécurité au travail).	Objectifs intégralement atteints. Le Secrétariat évalue continuellement la capacité inhérente aux domaines clés de la gestion, soit la vérification interne, la gestion financière, l'acquisition, l'évaluation, la GI et la TI, les relations de travail, la rémunération, ainsi que la santé et la sécurité au travail. Il se sert des résultats annuels du CRG pour définir les pratiques de gestion à améliorer et pour aider les ministères et organismes à renforcer leur capacité dans ces secteurs. Les résultats des rondes V, VI et VII du CRG ont révélé qu'il y avait eu une amélioration mesurable de la qualité de la planification des ressources humaines au sein de la collectivité de la vérification interne. Les résultats de ces évaluations ont contribué à l'élaboration du Cadre de gestion des ressources humaines pour la collectivité de la vérification interne.

	Des outils sont mis au point et utilisés, et une formation est offerte.	Objectifs largement atteints. Le Secrétariat a continué de faire participer les collectivités fonctionnelles à l'élaboration du plan de mise en œuvre d'instruments de politique particuliers. Cette démarche comprenait la détermination des outils et de la formation nécessaires pour assurer une bonne transition en vue de respecter les nouvelles exigences. Par exemple, grâce à la participation de l'École de la fonction publique du Canada, sept nouveaux cours ont été conçus pour répondre aux besoins de la collectivité de l'acquisition, de la gestion du matériel et des biens immobiliers. Afin de répondre aux besoins de 18 ministères et organismes, le Secrétariat a également donné de la formation et fourni des directives écrites relativement à l'utilisation des outils d'évaluation de la capacité organisationnelle en matière de gestion de projets et des risques et de la complexité des projets.
Les ministères et organismes estiment que les politiques du Conseil du Trésor et les conseils du Secrétariat sont clairs, pertinents et bien communiqués.[5]	Qualité des conseils donnés aux ministères et organismes.	Objectifs entièrement atteints. Le Secrétariat travaille en étroite collaboration avec les organisations clientes et a recours à une approche à guichet unique afin de simplifier le processus pour le compte des organisations. Il a continué d'offrir des conseils quant aux politiques et aux priorités gouvernementales et, dans le contexte de son rôle de remise en question, il a poursuivi l'examen des présentations au Conseil du Trésor, des mémoires au cabinet, des budgets, des évaluations du CRG et des examens stratégiques.

5. Un troisième indicateur de rendement avait été énoncé dans le RPP 2009-2010, à savoir la mesure dans laquelle les politiques du Conseil du Trésor permettent d'obtenir les résultats attendus. Le Secrétariat n'a pas les données adéquates pour mesurer ce résultat. Néanmoins, dans le contexte de l'initiative de renouvellement des politiques, toutes les politiques feront l'objet d'une révision quinquennale.

	Mise en œuvre des politiques effectuée d'une manière ordonnée et graduelle, en fonction de la capacité des organisations.	Objectifs largement atteints.[6] Le Secrétariat a continué de travailler en collaboration avec les ministères et organismes pour coordonner la mise en œuvre graduelle des politiques axées sur le risque. Chaque secteur stratégique a déterminé un plan de mise en œuvre approprié pour les instruments de politique, de concert avec ces organisations. Ce plan de mise en œuvre tenait compte de plusieurs facteurs, notamment la responsabilité des administrateurs généraux, les structures de gouvernance, la capacité, le service à la population, les incidences sur les intervenants externes et internes, et les risques inhérents à la mise en œuvre. Par exemple, la *Directive sur la tenue des documents* est entrée en vigueur le 1er juin 2009. Les ministères et organismes ont cinq ans pour s'y conformer intégralement. Comme l'indiquent les résultats du CRG, les organisations commencent à mettre en place des mesures de conformité. La *Politique sur la sécurité du gouvernement* a également été introduite en 2009. Au cours des trois prochaines années, les ministères et organismes vont progressivement mettre en œuvre les nouvelles exigences applicables à la planification de la sécurité ministérielle. Les cotes actuelles du CRG démontrent qu'il s'agit d'un secteur à améliorer dans tout l'appareil gouvernemental.

Comme le sommaire du rendement l'indique, le Secrétariat a réalisé des progrès sur les plans de la gestion et de l'utilisation prudente des ressources pour l'activité de programme 1 en 2009-2010.

Analyse du rendement

Le Secrétariat a réalisé la plupart des initiatives prévues dans le cadre de l'activité de programme 1 en 2009-2010, ce qui s'est traduit par de grands progrès au chapitre de l'élaboration et de la surveillance de la politique de gestion. Les progrès globaux afférents à cette activité de programme sont compatibles avec l'orientation stratégique que la plupart des autres pays de l'OCDE ont adoptée pour la gestion de leur fonction publique. Il importe de souligner que le CRG est reconnu internationalement comme un cadre de gestion perfectionné. L'OCDE a indiqué que le CRG représente « un modèle exceptionnel pour élargir le cadre des

6. Comme nous en sommes au début du stade de mise en œuvre de la plupart des politiques, le Secrétariat ne dispose pas de suffisamment d'éléments pour déterminer quels ministères et organismes ont réussi à mettre en œuvre graduellement les politiques renouvelées.

évaluations du rendement au-delà des résultats de gestion en y incluant le leadership, la gestion des ressources humaines et l'environnement organisationnel [traduction libre] ».[7]

Politique en œuvre : le Plan d'action économique

Le gouvernement a réagi au ralentissement de l'économie mondiale en élaborant un ensemble d'incitatifs économiques ciblés, pertinents et responsables contenus dans le PAE. Une des grandes priorités du Secrétariat dans la mise en œuvre du PAE consistait à aider les dirigeants principaux de la vérification et des finances à fournir des conseils stratégiques à valeur ajoutée à leurs ministères et organismes. Le Secrétariat a organisé des séances d'évaluation et d'atténuation des risques liés au PAE à l'intention des dirigeants de la vérification, des agents financiers et des cadres axiaux. De plus, il a contribué à la formulation de conseils, ainsi qu'à l'élaboration d'approches et d'outils opportuns de première ligne axés sur le risque. La détermination rapide des risques inhérents au PAE a permis aux responsables de la vérification interne de travailler en collaboration avec la direction pour déterminer les stratégies appropriées d'atténuation des risques à adopter, définir les critères de sélection et étayer les décisions.

Constatations issues de l'évaluation : processus relatif aux présentations au Conseil du Trésor

Un des rôles centraux du Secrétariat consiste à travailler avec les ministères et organismes à l'élaboration des présentations qu'ils soumettent au Conseil du Trésor afin d'obtenir, notamment, des autorisations de dépenser pour leurs programmes et leurs initiatives. Une évaluation du processus relatif aux présentations au Conseil du Trésor a permis de conclure que le processus est généralement pertinent et efficace. Cette démarche a également permis de relever des possibilités d'amélioration du côté de la gestion du processus et du perfectionnement professionnel. Pour remédier à la situation, le Secrétariat procède actuellement au renforcement des activités de formation et de sensibilisation des ministères et organismes, ainsi qu'à l'examen des outils de gestion de l'information dans le but de déterminer comment ceux-ci peuvent être adaptés afin d'améliorer les processus internes.

Leçons retenues : renouvellement des politiques – gestion des ressources humaines

Pour appliquer les directives du deuxième et du troisième rapport du Comité consultatif sur la fonction publique nommé par le Premier ministre, le Secrétariat a entrepris un examen des 62 instruments de politique obligatoires du Conseil du Trésor dans le domaine de la gestion des

7. Organisation de coopération et de développement économiques, *Public Sector Integrity: A Framework for Assessment*, p. 86.

ressources humaines. Son objectif consiste à ramener à 41 le nombre de ces instruments et à faire en sorte que les politiques soient davantage axées sur les principes et plus sensibles au risque. Les vastes consultations et l'analyse poussée à cet égard ont mené à l'ébauche du *Cadre de politiques pour la gestion des personnes*, lequel établit le pont entre la gestion des ressources humaines et celle des activités. En outre, le Secrétariat a supprimé six politiques en 2009-2010.

Au début de l'année, le Secrétariat s'était fixé comme objectif le renouvellement de 90 p. 100 des politiques. Toutefois, une importante réorganisation (résultant de l'examen stratégique horizontal des ressources humaines de 2008-2009), conjuguée à l'environnement complexe de la négociation collective, a retardé le renouvellement des politiques applicables à la gestion des ressources humaines en 2009-2010. Par conséquent, le travail sera mené à bien en 2010-2011.

Cette expérience laisse entendre qu'il faut du temps pour mettre en œuvre des changements complexes, et que de nombreuses variables influent sur la rapidité de la mise en œuvre et sur ses résultats. Il est essentiel d'accroître la compréhension des nouvelles orientations au sein des principaux intervenants afin d'obtenir le changement désiré.

Toujours à l'appui de l'activité de programme 1, le Secrétariat s'est concentré sur les initiatives suivantes à l'égard desquelles il a accompli des progrès significatifs.

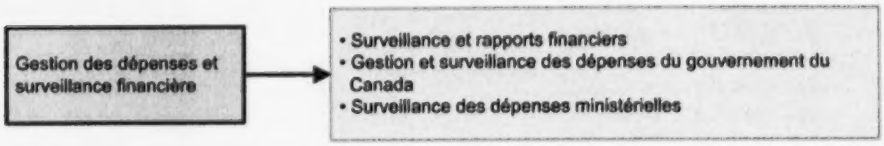
Résultat attendu	Indicateur de rendement et objectif	Rendement et sommaire
Un ensemble de politiques simplifiées du Conseil du Trésor qui clarifient les responsabilités des administrateurs généraux et appuient les autres initiatives clés de gestion au Secrétariat.	Au total, 90 p. 100 des politiques ont été simplifiées.	Objectifs largement atteints. Le Secrétariat a réalisé de grands progrès pour simplifier les politiques. Jusqu'à présent, il en a simplifié 73 p. 100, incluant les politiques supprimées et renouvelées. En 2009-2010, il a réexaminé 43 instruments, ce qui l'a mené à éliminer 17 politiques. Pour plus de renseignements, voir la rubrique « Leçons retenues : Renouvellement des politiques – gestion des ressources humaines. » Le Cadre principal des politiques du Conseil du Trésor a également été approuvé. Il énonce les responsabilités générales et les obligations de rendre compte des ministres et des administrateurs généraux, ainsi que les attentes à l'égard de ceux-ci.
Les ministères et organismes appliquent de bonnes pratiques de gestion organisationnelle des risques, notamment en produisant	La majorité des organisations fédérales ont mis à jour leur profil de risque.	Objectifs dépassés. Au total, 86 p. 100 des organisations ont mis à jour leur profil de risque.

annuellement un profil de risque ministériel.		
Les ministères et organismes élaborent des AAP de qualité et génèrent de l'information sur la mesure du rendement aux fins de prise de décisions et de préparation de rapports.	80 p. 100 des AAP des organisations sont jugées « Acceptable », conformément aux exigences de la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats.*	Objectifs entièrement atteints. Les AAP de 81 p. 100 des ministères et organismes ont été jugées à tout le moins « Acceptable ».
La qualité des projets de réglementation s'améliore dans les domaines de l'analyse coût-avantage, de la collaboration réglementaire, de la consultation et de la mesure du rendement, tandis que le fardeau administratif est réduit au minimum.	Dès avril 2010, le fardeau administratif était réduit et 66 p. 100 des résumés de l'étude d'impact de la réglementation (REIR) pour impact moyen et élevé qui avaient été évalués faisaient état d'analyses coût-avantage, d'une coopération pour la réglementation, de consultations et/ou de mesure du rendement.	Objectifs largement atteints. En 2009-2010, les ministères et organismes ont soumis 13 projets de règlement visant à réduire le fardeau de la réglementation. La qualité des projets de règlement s'est améliorée au cours de l'exercice. Plus précisément, 77 p. 100 des REIR à impact moyen et élevé comprenaient des renseignements sur l'analyse coût-avantage, 71 p. 100 comportaient des éléments de coopération en matière de réglementation et 88 p. 100 renfermaient de l'information sur les consultations. De plus, 65 p. 100 des REIR à impact élevé faisaient état de mesures du rendement. On continuera à travailler pour continuer d'améliorer les projets de règlement.

Avantages pour les Canadiens

Le Secrétariat, de concert avec les autres ministères et organismes, a travaillé en vue de réduire les délais administratifs, de promouvoir la gestion du risque et d'accroître la transparence, soit tout autant d'éléments qui contribuent à l'amélioration de la capacité de la fonction publique de répondre aux attentes de la population canadiennes. Par exemple, afin de continuer à répondre aux attentes des Canadiens concernant l'amélioration de l'accès en ligne aux programmes et services du gouvernement, le Secrétariat dirige le Projet de renouvellement de l'authentification électronique grâce auquel davantage de choix seront offerts aux Canadiens en ce qui a trait à l'accès en ligne aux services et à des renseignements divers (p. ex., les renseignements fiscaux). Le Secrétariat a également amélioré la gestion des fonds publics gouvernementaux en clarifiant la responsabilité et les attentes de gestion, ainsi qu'en renforçant la capacité de gestion financière et de vérification à l'échelle du gouvernement. Ces efforts se sont traduits par une amélioration globale de la performance de gestion et de la responsabilisation du gouvernement du Canada, ce qui constitue un avantage pour l'ensemble des Canadiens.

Activité de programme 2 : Gestion des dépenses et surveillance financière



Le Secrétariat exerce son rôle de service du budget en se chargeant des fonctions clés suivantes : donner des conseils aux ministres quant à l'affectation et à la réaffectation des ressources, ainsi que sur les autorisations de dépenser; effectuer l'analyse des dépenses et du rendement du gouvernement, et surveiller les budgets des dépenses et les crédits du gouvernement; et s'assurer que des renseignements exacts et opportuns sur les finances et le rendement des ministères et organismes sont disponibles et font l'objet de rapports afin d'appuyer les fonctions liées aux comptes publics et au service du budget.

Activité de programme 2 : Gestion des dépenses et surveillance financière					
Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)			**Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)**		
Dépenses prévues	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**	**Prévus**	**Réels**	**Écart**
37 027	43 464	37 081	283	289	6

En 2009-2010, les dépenses réelles ont été inférieures aux autorisations totales en raison des retards dans la mise en œuvre de nouveaux projets et d'une activité contractuelle moins importante que prévu.

Le tableau suivant présente les progrès que le Secrétariat a réalisés afin d'obtenir les résultats établis et attendus dans le cadre de l'activité de programme 2, comme décrit dans le RPP. On a eu recours à des initiatives et à des activités particulières pour mieux illustrer les progrès du Secrétariat.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement et objectif	Rendement et sommaire
Les ressources sont attribuées dans le but d'obtenir les résultats voulus.	Examen de toutes les dépenses de programme directes d'ici quatre ans, soit d'ici à 2010-2011.	Objectifs entièrement atteints. La troisième année du processus quadriennal d'examen stratégique a été menée à bien. En 2009-2010, on a procédé à l'examen d'environ 26 milliards de dollars (23 p. 100) de l'ensemble des dépenses de programme du gouvernement. L'examen de ces dépenses pour tous les ministères et organismes restants sera mené à bien au cours de la quatrième année du processus d'examen stratégique.
	Réaffectation à des priorités élevées de fonds affectés à des priorités faibles.	Objectifs entièrement atteints. Les fonds ont été adéquatement réaffectés chaque année grâce au processus d'examen stratégique. Les économies réalisées au titre des réaffectations, provenant de 12 des organisations qui ont entrepris un examen en 2009, s'établissaient à 151,7 millions de dollars pour 2010-2011, à 247,5 millions de dollars pour 2011-2012 et à 286,9 millions de dollars pour 2012-2013, tel qu'il a été annoncé dans le budget fédéral de 2010.
	La rémunération est harmonisée avec le *Cadre des politiques de gestion de la rémunération approuvé*.	Objectifs entièrement atteints. En général, la rémunération a été harmonisée aux principes du *Cadre des politiques de gestion de la rémunération*. La plupart des groupes de l'administration publique centrale ont conclu des conventions ou des ententes de principe conformes à la *Loi sur le contrôle des dépenses*. Pour plus de renseignements, voir la Priorité opérationnelle 3, à la section I.
Les décisions en matière de dépenses s'appuient de plus en plus sur des données fondées sur les résultats.	Pourcentage de ministères et d'organismes sur la bonne voie quant à la mise en œuvre de la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats*.	Objectifs atteints dans une certaine mesure. Les deux tiers (66 p. 100) des organisations fédérales ayant une AAP jugée au moins « Acceptable » (81 p. 100 des ministères et organismes) ont soumis au Secrétariat un CMR approuvé par leur administrateur général et leur agent principal des finances. L'harmonisation avec la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* a été plus difficile que prévu pour les ministères et organismes, puisqu'elle a souvent nécessité des modifications quant à l'organisation de leurs activités, ainsi qu'un changement de la culture sur laquelle leurs programmes et leurs résultats sont fondés. Le développement de la capacité au sein de ces organisations a représenté un défi. Le Secrétariat continue de travailler en vue de renforcer la capacité et de soutenir la mise en œuvre en offrant aux ministères et organismes des documents d'orientation à jour, de la formation et de la rétroaction détaillée.

	Amélioration de la qualité globale des rapports d'évaluation.	Objectifs largement atteints. Au total, 83 p. 100 des organisations évaluées ont obtenu la cote minimale « Acceptable » pour la qualité de leurs rapports d'évaluation de la septième ronde du CRG. Le pourcentage des ministères et organismes ayant obtenu la cote minimale « Acceptable » a légèrement baissé en raison de l'adoption de normes plus rigoureuses. Néanmoins, ces organisations sont davantage parvenues à satisfaire aux nouvelles normes et sont bien placées pour veiller à ce que la qualité de leurs évaluations continue de s'améliorer. Les améliorations des rapports d'évaluation devraient se poursuivre, comme le gouvernement l'a déclaré dans sa réponse à l'égard du chapitre 1 du *Rapport de l'automne 2009 du Bureau du vérificateur général du Canada*.
Les rapports au Parlement sur les dépenses du gouvernement sont exacts, tandis que ceux sur le rendement financier et l'intendance sont exhaustifs et produits en temps opportun.	Dépôt en temps opportun du budget des dépenses et des Comptes publics du Canada.	Objectifs entièrement atteints. Tous les documents budgétaires ont été déposés conformément à l'échéancier établi par la Chambre des communes. Les Comptes publics ont été déposés avant la date butoir du 31 décembre 2009. Le gouvernement a reçu, pour une onzième année consécutive, une opinion sans réserve de la part de la vérificatrice générale du Canada (Comptes publics du Canada, volume 1, article 2.4).
	Évaluation de la qualité des renseignements financiers et non financiers.	Objectifs dépassés. L'amélioration ciblée de la qualité des rapports sur le rendement ministériels a été dépassée. Au total, 96 p. 100 des ministères et organismes évalués ont reçu une cote minimale « Acceptable » pour la qualité de leurs rapports sur le rendement. Cela surpasse l'objectif de 50 p. 100 pour la septième ronde du CRG et constitue une amélioration de 18 p. 100 par rapport aux résultats de la sixième ronde.
	Mesure dans laquelle les rapports publics (p. ex., les RMR, les RPP et les Comptes publics) sont cohérents et intégrés.	Objectifs largement atteints. Le cadre pangouvernemental assure l'uniformité des renseignements présentés dans divers rapports publics, notamment Le rendement du Canada, les RPP et les RMR, ainsi que dans d'autres documents de nature financière diffusés par le gouvernement. L'uniformité de l'information présentée par les ministères dans les RPP et dans les RMR, mesurée par la qualité des rapports sur le rendement, s'est améliorée lors de la septième ronde du CRG. Les travaux se poursuivent en collaboration avec les ministères et organismes afin d'améliorer l'application du cadre pangouvernemental. Le Secrétariat continue d'améliorer la présentation de l'information contenue dans Le rendement du Canada pour appuyer l'analyse des affectations de ressources dans l'ensemble de l'administration fédérale.

Comme l'indique le sommaire du rendement, le Secrétariat continue d'affecter des ressources pour obtenir des résultats, a recours à des renseignements fiables pour prendre des décisions et soumet au Parlement les rapports transparents requis.

Analyse du rendement

Les résultats des efforts du Secrétariat dans le cadre de l'activité de programme 2 comprennent un Système de gestion des dépenses amélioré qui fait en sorte que les programmes sont axés sur des résultats, que l'argent des contribuables est utilisé de manière optimale et qui est harmonisé avec les priorités et les responsabilités gouvernementales. D'autres améliorations sont à prévoir au chapitre de la gestion des dépenses avec la mise en œuvre continue de la nouvelle *Politique sur l'évaluation*. Le gouvernement disposera ainsi d'un plus grand nombre d'éléments de preuve pour prendre des décisions éclairées.

La *Politique sur l'évaluation* a été renouvelée en avril 2009 afin de mettre l'accent sur l'optimisation des dépenses directes de programme en cours, d'appuyer la prise de décisions sur les politiques, la gestion des dépenses et l'amélioration des programmes, ainsi que d'améliorer la reddition de comptes au Parlement et à la population canadienne. Les *Normes d'évaluation pour le gouvernement du Canada* ont été adoptées afin d'établir des attentes claires quant à la qualité des évaluations. En 2009-2010, 83 p. 100 des grandes organisations ont produit des évaluations de qualité « Acceptable » ou « Fort », selon le Secrétariat.

Leçons retenues : rapports ministériels

Au fil des années, les parlementaires et le Bureau du vérificateur général ont exprimé le besoin de disposer de renseignements axés sur les résultats plus concis pour faciliter leur examen des crédits annuels. En guise de réponse aux commentaires reçus, le Secrétariat a mis en œuvre, en 2007, un plan d'action triennal incluant un projet pilote de production de rapports concis dans le cadre duquel des ministères et organismes sélectionnés étaient invités à produire leurs RPP 2008-2009 et leurs RMR 2007-2008. Le projet pilote a été considéré comme un succès par tous les participants, et, par conséquent, le modèle de rapport concis a été appliqué dans tous les ministères et organismes.

En septembre 2009, des représentants de la Bibliothèque du Parlement et du Bureau du vérificateur général du Canada ont indiqué que, même si les nouveaux rapports concis représentaient un pas dans la bonne direction, le travail n'était pas achevé pour autant. De fait, il fallait notamment renforcer la présentation de rapports équilibrés, recourir à des renseignements crédibles fondés sur des faits et offrir un accès électronique aux renseignements détaillés sur les programmes. Le Secrétariat prévoit donc renforcer ses activités d'orientation et de soutien à l'intention des ministères et organismes pour veiller à ce que les rapports continuent de répondre aux besoins des parlementaires et des autres utilisateurs ultimes. Il compte également examiner

la possibilité d'utiliser de nouvelles technologies Web pour perfectionner davantage le volet électronique des rapports sur le rendement.

Toujours à l'appui de l'activité de programme 2, le Secrétariat s'est concentré sur les initiatives particulières suivantes, tout en réussissant à atteindre la totalité des principaux objectifs au cours de l'exercice.

Résultat attendu	Indicateur de rendement et objectif	Rendement et sommaire
Le contenu des budgets des dépenses déposés au Parlement pour justifier les crédits annuels à imputer au Trésor à l'appui des priorités du gouvernement est clair, exact et produit à temps.	Dépôt en temps opportun d'un budget principal et de budgets supplémentaires clairs et exacts, conformément à l'échéancier du calendrier parlementaire.	Objectifs entièrement atteints. Tous les documents budgétaires ont été déposés conformément au calendrier parlementaire. Les améliorations apportées aux processus des RPP et des RMR sont précisées sous la rubrique « Leçons retenues : rapports ministériels. »
L'application de la comptabilité d'exercice à la préparation des budgets ministériels favorise la discipline financière, car elle accroît la responsabilisation, assure une plus grande transparence et améliore la gestion financière.	Tous les ministères et organismes ayant participé au projet pilote déposent des états financiers prospectifs dans leurs RPP.	Objectifs entièrement atteints. Les dix ministères et organismes ayant participé au projet pilote ont inclus un état prospectif de leurs opérations dans leurs RPP respectifs. La mise en œuvre se poursuit selon le calendrier établi.

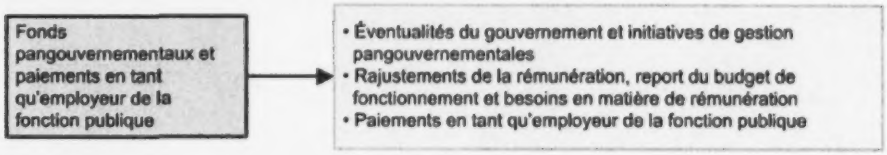
Avantages pour les Canadiens

La *Loi sur le contrôle des dépenses* a reçu la sanction royale le 12 mars 2009. Elle limite les augmentations de traitement des employés syndiqués et non syndiqués du secteur public fédéral jusqu'en 2010-2011, tout en maintenant la négociation collective et les mécanismes établis de règlement des différends, c'est-à-dire la grève ou l'arbitrage. Le Secrétariat était responsable de la négociation des conventions collectives avec plusieurs unités de négociation désormais assujetties à la *Loi sur le contrôle des dépenses*. Au total, 12 conventions collectives ont été signées en 2009-2010.

Le Système de gestion des dépenses repose sur trois piliers : la gestion axée sur les résultats, la discipline d'emblée et les examens stratégiques continus. Grâce au Système, le Secrétariat est bien outillé pour assurer la gestion et la surveillance des dépenses du gouvernement. Par exemple, les examens stratégiques permettent de s'assurer que les fonds sont affectés à des programmes prioritaires pour les Canadiens et que ces mêmes programmes donnent des résultats. Cet exemple de saine gestion permet de comprendre comment le gouvernement continue

d'assurer l'utilisation judicieuse de l'argent des contribuables et de gérer l'augmentation des dépenses.

Activité de programme 3 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique



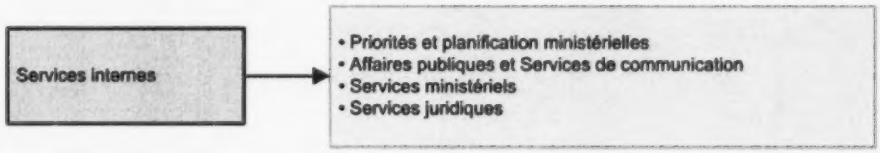
Les fonds pangouvernementaux sont conservés par l'administration centrale afin de pouvoir être utilisés en complément d'autres crédits. Le Secrétariat est responsable de la gestion de l'accès à ces fonds et doit s'assurer que les rentrées et les sorties sont exécutées judicieusement et avec efficience pour le compte des autres ministères et organismes. Le résultat attendu est que les fonds soient administrés conformément aux lois applicables, ainsi qu'aux politiques et aux normes du Conseil du Trésor. Les ressources humaines associées à la présente activité de programme sont intégrées à d'autres sous-activités de programme. Toutefois, les ressources financières sont indiquées séparément dans l'AAP aux fins de transparence et de présentation de rapports. Les résultats obtenus grâce aux dépenses figurent dans les RMR des ministères et organismes bénéficiaires.

Activité de programme 3 : Fonds pangouvernementaux et paiements en tant qu'employeur de la fonction publique					
Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)			**Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)**		
Dépenses prévues	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**	**Prévus**	**Réels**	**Écart**
2 103 064	4 259 474	2 068 107	–	–	–

L'activité de programme 3 comprend l'administration centralisée des fonds pangouvernementaux par le Secrétariat pour le compte des autres ministères et organismes. Il s'ensuit que les écarts entre les dépenses prévues, les autorisations totales et les dépenses réelles ne reflètent pas le rendement du Secrétariat et qu'il n'y a pas lieu d'effectuer une analyse du rendement. Pour une description des crédits, voir l'annexe A; pour plus de renseignements sur les écarts, voir le tableau intitulé « Crédits votés et postes législatifs » dans la section 1.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement et objectif	Rendement et sommaire
Le Secrétariat conserve des paiements et des recettes dans une réserve centrale afin de les traiter au nom d'autres ministères et organismes fédéraux en employant des mesures administratives efficaces et rigoureuses.	Les paiements sont faits correctement et en temps voulu.	Objectifs entièrement atteints. Les paiements ont été faits pendant l'exercice, conformément aux ententes et aux normes établies sur le niveau de service.

Activité de programme 4 : Services internes



L'activité de programme 4 comprend des fonctions qui répondent aux besoins des programmes et satisfont aux autres obligations ministérielles, et qui permettent au Secrétariat d'exécuter tous ses programmes et priorités de manière efficiente et efficace. Cette activité de programme fait partie intégrante de l'AAP et englobe les activités des ressources humaines, des finances, de la GI et de la TI. Elle intègre également la gouvernance, les politiques stratégiques, la planification, la vérification, les communications, les services juridiques et le cabinet du ministre.

En 2009-2010, le Secrétariat a offert divers services partagés à plusieurs organisations fédérales. Il a en outre continué à coordonner le processus de dépôt des budgets et d'attribution des crédits pour toutes les organisations fédérales. Les coûts qu'il assume pour ses services juridiques comprennent les coûts pangouvernementaux inhérents à son rôle d'employeur de l'administration publique centrale.

Activité de programme 4 : Services internes					
Ressources financières pour 2009-2010 (en milliers de dollars)			**Ressources humaines pour 2009-2010 (ETP)**		
Dépenses prévues	**Autorisations totales**	**Dépenses réelles**	**Prévus**	**Réels**	**Écart**
62 640	94 310	89 524	648	737	89

L'augmentation d'environ 31,7 millions de dollars entre les dépenses prévues et les autorisations totales est attribuable à la fusion de l'AFPC et du Secrétariat en 2009-2010 (environ 17 millions de dollars). Le reste de l'augmentation, soit 14,7 millions de dollars, est attribuable aux frais de litige et de convention collective et aux besoins en matière de rémunération. Les dépenses réelles ont été inférieures aux autorisations totales en raison de la réduction des besoins pour les litiges, des retards dans la mise en œuvre de nouveaux projets et d'une activité contractuelle moins importante que prévu.

Analyse du rendement

Durant tout l'exercice 2009-2010, le Secrétariat s'est employé à respecter les priorités du Plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique, à mettre en œuvre son Programme de changement et à apporter les rajustements nécessaires afin de répondre aux nouvelles attentes stratégiques quant à l'amélioration de la gestion interne.

Le Secrétariat a amélioré son processus de planification intégrée des activités en révisant son AAP, en remaniant son CMR et en s'inspirant des pratiques exemplaires. Il a également consacré d'importantes ressources à l'avancement de la planification de la continuité des activités et à l'élaboration de sa réaction à la pandémie de grippe H1N1.

Toutes les vérifications et les évaluations internes sont énumérées dans les tableaux des budgets supplémentaires en ligne. Une vérification du cadre de gouvernance du Secrétariat a été menée à bien en février 2010; elle a révélé que le cadre de gouvernance est bien établi et qu'il satisfait aux besoins du ministère en la matière. L'approche exhaustive de la vérification a été reconnue par le Comité de vérification du gouvernement du Canada comme un modèle potentiel pour des vérifications similaires dans toute l'administration gouvernementale.

Bien que le Secrétariat n'ait pas établi d'objectifs précis pour l'Activité de programme 4 dans le RPP 2009-2010, il a tout de même fixé des objectifs internes pour lesquels il a effectué un suivi durant toute l'année, comme l'indique le tableau suivant.

Résultat attendu	Indicateur de rendement et objectif	Rendement et sommaire
Les ressources du Secrétariat sont harmonisées plus efficacement avec les priorités et les activités de programme.	Mise en œuvre du Plan d'activités intégré de 2010-2011, qui intègre les fonctions liées au RH, aux finances, à la GI et à la TI et aux locaux afin de fournir l'information nécessaire à la prise de décisions et à la gestion du risque.	Objectifs largement atteints. Le processus du plan intégré des activités de 2010-2011 a été mis en œuvre. Le Secrétariat a poursuivi son intégration des finances, des RH et des autres fonctions habilitantes (p. ex. la GI-TI et les locaux) dans le cycle de planification afin de fournir l'information nécessaire à la prise de décisions sur l'affectation des ressources. Cette tâche était particulièrement complexe en 2009-2010 en raison des changements organisationnels. Pour plus de renseignements, voir « Leçons retenues : Prévisions financières ».
Les pratiques exemplaires de gestion du risque sont intégrées.	Intégration des pratiques de gestion du risque dans les activités quotidiennes.	Objectifs largement atteints. Le Secrétariat a désigné le « renforcement de la capacité de gestion du risque et l'adoption d'approches fondées sur le risque dans les activités quotidienne » comme l'une de ses deux priorités de gestion. Plusieurs initiatives clés intégraient des approches fondées sur le risque. C'est notamment le cas du CRG, du processus des présentations au Conseil du Trésor et du processus de la mise en œuvre du PAE. On a aussi conçu et offert une séance de formation pilote.
Le programme de gestion du gouvernement du Canada et les activités du Conseil du Trésor sont appuyés par le Programme de changement du Secrétariat.	Élaboration et mise en œuvre de stratégies et d'initiatives connexes propices au changement ciblant trois auditoires distincts du Secrétariat (haute direction, cadres supérieurs et personnel) et axées sur trois éléments clés (participation des employés, renforcement de la capacité et actualisation des processus pour renforcer les stratégies propices au changement).	Objectifs intégralement atteints. Cette année, le Secrétariat s'est concentré sur l'intégration de son rôle de catalyseur dans sa façon de mener ses activités. Il y est arrivé grâce à divers mécanismes, notamment en faisant participer le personnel dans l'élaboration d'une nouvelle vision pour le Secrétariat, en renouvelant son approche d'orientation des employés, en offrant aux employés et aux gestionnaires des outils et de la formation pour expliquer le rôle de catalyseur, et en incorporant des comportements propices au changement dans les ententes de rendement des cadres supérieurs. Le Secrétariat a également continué d'accorder une grande importance à l'intégration des approches propices au changement dans ses priorités (voir la section I).
Le Secrétariat est un lieu de travail de choix.	Mise en œuvre de la Stratégie des ressources humaines de 2008 à 2011, laquelle est axée sur	Objectifs intégralement atteints. La Stratégie des ressources humaines a été largement diffusée et l'élaboration d'une stratégie exhaustive de ressourcement est commencée. La dotation de postes essentiels pour une véritable Direction des ressources

	l'engagement de la haute direction à élaborer et à mettre en œuvre une solide stratégie de ressourcement, à améliorer l'infrastructure des ressources humaines, à appuyer les employés du Secrétariat grâce à des stratégies de renouvellement de la gestion des collectivités et à améliorer les communications internes.	humaines est terminée. La capacité de l'unité de la rémunération et des avantages sociaux et de l'unité de la classification a été renforcée. Le Secrétariat a également continué de faire la promotion des collectivités internes grâce à des initiatives et à des programmes de perfectionnement spéciaux. Les résultats que le Secrétariat a obtenus dans le CRG pour les composantes valeurs et éthiques étaient « Fort », ce qui reflète un environnement de travail sain.
Le nouveau modèle de prestation de services ministériels partagés soutient efficacement le Secrétariat, ainsi que le ministère des Finances du Canada et les autres partenaires.	Mise en œuvre d'un nouveau modèle de prestation de services ministériels partagés qui contribue à clarifier les responsabilités, assure une plus grande conformité aux lois et aux politiques, et accroît la capacité du Secrétariat de répondre aux besoins spécialisés et opérationnels de ses clients, tout en gérant les risques associés à la prestation de services partagés permanents.	Objectifs largement atteints. Environ un an après la transition, soit en février 2010, un Comité directeur a été créé (présidé conjointement par des hauts fonctionnaires du Secrétariat et du ministère des Finances Canada) pour s'assurer que la transition avait atteint ses objectifs et pour réfléchir sur les progrès accomplis relativement aux bonnes pratiques de gestion. Quelques changements supplémentaires ont été mis en œuvre en date du 1er avril 2010 et d'autres changements sont prévus. Des ententes officielles sont en cours de préparation et seront ratifiées au cours du prochain exercice.

Leçons retenues : Prévisions financières

Le Secrétariat n'a pas dépensé tous les fonds qui lui avaient été attribués dans son crédit 1 parce que certaines dépenses prévues pour des litiges n'ont pas été requises du fait d'un règlement négocié. La réduction des dépenses est également attribuable à l'importance accordée à l'établissement du nouveau Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, ainsi qu'à d'autres changements organisationnels. Des mesures seront prises afin de faire un meilleur suivi des dépenses prévues et du taux réel de dépenses, de manière à ce que des ressources puissent être réaffectées tout au long de l'exercice pour respecter les priorités et satisfaire aux exigences du mandat.

Avantages pour les Canadiens

Des services internes efficients et efficaces sont essentiels pour répondre aux attentes relatives au rendement en gestion et au rendement financier établies pour le Secrétariat et pour tous les ministères et organismes. En favorisant la planification intégrée des activités, en améliorant ses pratiques internes de gestion et en mettant en œuvre des initiatives en matière de ressources humaines, le Secrétariat contribue au renouvellement permanent de la fonction publique et il s'assure d'avoir la capacité de s'acquitter de son mandat. Ces mesures rehaussent le niveau d'efficacité de l'utilisation de l'argent des contribuables, ce qui constitue un avantage pour tous les Canadiens.

Section III : Renseignements supplémentaires

Principales données financières

Les principales données financières présentées dans la présente section sont tirées des états financiers du Secrétariat, lesquels sont préparés conformément aux conventions comptables du Conseil du Trésor, qui sont elles-mêmes conformes aux principes comptables généralement reconnus au Canada pour le secteur public.

Les actifs du Secrétariat sont essentiellement constitués de comptes débiteurs d'autres ministères et organismes fédéraux, tandis que son passif est essentiellement formé de comptes créditeurs qu'il doit payer à ces mêmes organisations gouvernementales, ainsi que de paiements d'assurances de la fonction publique. Une part de ces dépenses, soit environ 2, 067 milliards de dollars, ont été effectuées dans le cadre de programmes pangouvernementaux comme le Régime de soins de santé de la fonction publique et le Régime de soins dentaires de la fonction publique, ainsi que dans le contexte d'autres régimes d'assurance et de pension. Les revenus sont principalement constitués de revenus tirés des stationnements.

État condensé de la situation financière

(en milliers de dollars)

État condensé de la situation financière En fin d'exercice (31 mars 2009)	Variation en %	2010	2009
Total de l'actif	177 %	674 240	243 175
Total du passif	29 %	613 038	474 649
Total des capitaux propres	126 %	61 202	(231 474)
Total	177 %	674 240	243 175

L'augmentation de 431 millions de dollars du total de l'actif est presque entièrement liée aux comptes débiteurs des autres ministères et organismes fédéraux établis à titre de rajustements de fin d'exercice des régimes d'avantages sociaux des employés en vertu notamment de la *Loi sur la pension de la fonction publique*, dont la valeur a énormément augmenté, passant de 229 millions de dollars à 657 millions de dollars. La plupart de ces comptes débiteurs sont réglés dans les deux premiers mois du nouvel exercice. L'augmentation des rajustements des comptes débiteurs est attribuable à l'augmentation de l'effectif de la fonction publique et aux coûts de ses régimes d'avantages sociaux.

L'augmentation de 138 millions de dollars du passif total est en grande partie attribuable à une augmentation des comptes créditeurs, dont la valeur est passée de 439 millions de dollars à

567 millions de dollars. Ces comptes sont payables à d'autres ministères et organismes à titre de rajustements de fin d'exercice des régimes d'avantages sociaux des employés ou d'estimations des comptes créditeurs externes inhérents au Régime de soins de santé de la fonction publique, au Régime de soins dentaires de la fonction publique et au Régime de services dentaires pour les pensionnés. Les comptes créditeurs liés aux régimes d'avantages sociaux des employés sont également réglés dans les deux premiers mois du nouvel exercice, alors que les comptes créditeurs externes liés aux régimes de soins de santé et de soins dentaires sont pour la plupart réglés endéans un an de leur création. L'augmentation des rajustements des comptes créditeurs est liée à l'étendue croissante des régimes d'avantages sociaux et des régimes de soins de santé et d'assurance-dentaire.

L'actif, le passif et les capitaux propres reflètent également les augmentations issues du fusionnement de l'AFPC avec le Secrétariat.

État condensé des operations financières

(en milliers de dollars)

État condensé des opérations financières En fin d'exercice (31 mars 2009)	**Variation en %**	**2010**	**2009**
Total des dépenses	20 %	2 367 586	1 971 599
Total des revenus	4 %	16 447	15 753
Coût net des opérations	20 %	2 351 139	1 955 846

L'augmentation des dépenses est essentiellement attribuable aux augmentations des coûts des divers régimes de soins de santé, de soins dentaires et d'assurances, ainsi que des cotisations aux régimes provinciaux de soins de santé et des taxes connexes. Bien que ces dépenses soient effectuées pour les fonctionnaires de tous les ministères et organismes, les coûts sont comptabilisés par le Secrétariat. Les coûts de ces régimes d'assurance ont augmenté d'environ 325 millions de dollars.

Autres éléments d'intérêt

Les éléments d'intérêt suivants peuvent être consultés sur le site Web du Secrétariat.

- Annexe A – Crédits
- Annexe B – Définitions des critères de classement des indices de rendement
- États financiers du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (non vérifiés)

Liste des tableaux supplémentaires

Les tableaux suivants peuvent être consultés sur le site Web du Secrétariat.

- Sources des revenus disponibles et des revenus non disponibles
- Rapport sur les frais d'utilisation
- Achats écologiques
- Réponse aux comités parlementaires et aux vérifications externes
- Vérifications internes
- Vérifications internes et évaluations